



Universidade de Aveiro  
2017

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Aveiro

**DOLORES  
SOUSA E SILVA**

**A PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE O  
MARKETING DE GUERRILHA NO CONTEXTO  
BUSINESS-TO-BUSINESS**

***MANAGERS PERCEPTION ABOUT GUERRILLA  
MARKETING IN BUSINESS-TO-BUSINESS CONTEXT***

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.



Dedico este trabalho à minha filha Constança por todo o amor e toda a força que me transmite.



## **o júri**

### **presidente**

Prof. Doutora Sandra Sarabando Filipe  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

### **vogais**

Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses  
Soares Bastos Moutinho  
Professora Auxiliar, Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof. Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro (orientadora)



## agradecimentos

Durante este percurso foram várias as pessoas que me apoiaram e desempenharam um papel fundamental, de forma direta e indireta, nesta investigação. Não foi um processo solitário, graças a todos vocês que durante o percurso demonstraram ser o principal pilar para me ajudarem a superar este desafio.

E por tudo isto, em primeiro lugar, quero deixar uma palavra de agradecimento a três mulheres:

À minha filha Constança, por me permitir sonhar, acreditar e lutar. Por me ajudar a manter o foco no nosso percurso e na nossa aventura a duas.

À minha mãe pelo otimismo, pelo suporte e por ser o meu desdobramento sempre que necessário.

À minha orientadora e professora Belém Barbosa, pela paciência, pela dedicação e principalmente por ser o exemplo de que existe o equilíbrio entre ser mulher, ser mãe, ser estudante e ser uma profissional de excelência.

Em segundo lugar: ao meu pai, à minha irmã, ao irmão e ao meu cunhado por me fazerem acreditar que era fácil e adicionarem a leveza necessária para encarar cada etapa.

Ao meu tio Tozé que partiu para outro “desafio” da vida no início deste percurso, mas que deixou um grande exemplo.

Aos amigos de sempre, à Joana, ao Luís, à Ivete, ao Hélder, ao Xénon, à Ana Manuel, à Ania e ao Daniel por me arregaçarem as mangas quando eu mais precisava e por terem presenciado os momentos de maior frustração.

A todos vocês, que sempre acreditaram (em alguns momentos) mais do que eu, um profundo e sincero obrigada! O mérito também é vosso.

“O sucesso é a soma de pequenos esforços - repetidos dia sim, e no outro dia também...” **Robert Collier**





**Palavras.chave** Marketing de Guerrilha; Comunicação B2B

**Resumo** O marketing de guerrilha surge como uma solução inovadora que tem como principais características a criatividade, a energia, a dinâmica, a flexibilidade e o baixo custo que anunciam traduzir-se num enorme impacto, captando a atenção do consumidor. A presente investigação contribui para a literatura do marketing de guerrilha existente, através da compilação da temática desde a sua origem até aos dias de hoje. Contudo, este tipo de ação ainda não fora muito explorado no contexto B2B. O próprio contexto B2B demonstra ser pouco desenvolvido e investigado, apesar da dimensão que representa. É então, desta forma, que surge a oportunidade de investigação.

Através da presente investigação pretendeu-se compreender qual o tipo de comunicação utilizado no contexto B2B, analisar a perceção dos gestores B2B face ao marketing de guerrilha e propor a adaptação do marketing de guerrilha para o contexto B2B.

Para corresponder aos objetivos e questões de pesquisa propostos para este trabalho, adotou-se uma metodologia qualitativa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a 12 gestores de diferentes áreas de negócios de empresas com diferentes características (e.g., dimensão, número de funcionários, anos presentes no mercado). Foi realizada uma análise de conteúdo utilizando o *software* Nvivo para o tratamento dos dados.

Entre os principais resultados obtidos destaca-se que o tipo de comunicação utilizado em B2B demonstra ser mais prático, direto, focado e direcionado para os clientes. Sendo que a relação de confiança e proximidade demonstram ser fundamentais para o contexto uma vez que os clientes exigem a informação e a capacidade de construção de relacionamentos sérios e próximos entre empresas. Os elementos decisores e o processo de decisão de compra são pontos considerados pelos gestores quando definem as estratégias de comunicação, no contexto B2B. Os gestores B2B demonstram que ainda existe muita falta de conhecimento em relação a ações de guerrilha e do seu potencial. Contudo, atribuem valor e interesse às características e aos efeitos destas ações, como é o caso da criatividade e do efeito difusão, que são os

elementos que se destacam. O tipo de relação B2B permite aplicações do marketing de guerrilha, se as mesmas forem adequadas ao contexto, considerando os limites e as características de onde serão inseridas.

Entre as limitações da pesquisa refira-se o método exploratório que foi definido para a investigação. Existe uma forte tendência em aceitar resultados de pesquisas exploratórias com pequenas amostras como sendo suficientes para alcançar objetivos, uma vez que os mesmos se adequam à realidade. Apesar do número limitado de empresas envolvidas no estudo, fica demonstrada a relevância de testar o marketing de guerrilha no contexto B2B. Desta forma, recomenda-se que estudos futuros possam replicar os resultados obtidos, e continuar a abordagem usando designadamente metodologias quantitativas e experimentais.

**Keywords**

*Guerrilla Marketing; B2B communication*

**Abstract**

Guerrilla marketing emerges as an innovative solution that defines its main characteristics as creativity, energy, dynamics, flexibility and low cost, that predict a huge impact, i.e., capturing the attention of the consumer. The present investigation contributes to the guerrilla marketing literature by combining the theme since its origin to the present day. However, this type of action has not been yet explored in the B2B context. The B2B context proves to be underdeveloped and wispy investigated, although its dimension, resulting as a research opportunity.

This research aimed to understand the type of communication used in the B2B context, to analyze the perception of B2B managers in relation to guerrilla marketing and to propose the adaptation of guerrilla marketing to the B2B context.

To match the objectives and research questions proposed for this investigation, a qualitative methodology was adopted. Semi-structured interviews were conducted with 12 managers from different business areas of companies with different characteristics (eg., size, number of employees and years in the market). A content analysis was performed using the Nvivo software for data processing.

Between the main results obtained, it is emphasized that the type of communication used in B2B shows to be more practical, direct, focused and directed to the clients, i.e., the relation of trust and proximity prove to be fundamental for the context since the clients demand the information and the capacity of building serious and close relationships between companies. The decision makers and the purchasing decision process are points considered by managers when defining communication strategies in the B2B context. The B2B managers demonstrate that there is still a great lack of knowledge regarding guerrilla actions and their potential, however they assign value and interest to the characteristics and effects of these actions, like the case of creativity and the diffusion effect, which are the elements that stand out. The type of B2B relationship allows applications of guerrilla marketing, if they are

context-appropriate, considering the limits and characteristics of where they will be conducted.

Among the limitations of the research, the exploratory method (defined for the investigation) is one of them. There is a strong tendency to accept results from exploratory surveys with small samples as being sufficient to achieve objectives, since they fit the reality. Despite the limited number of companies involved in the study, the relevance of testing guerrilla marketing in the B2B context was demonstrated. Therefore, it is recommended that future studies can replicate the results obtained, and continue the approach using, in particular, quantitative and experimental methodologies.

# ÍNDICE

Índice de Tabelas.....	v
Índice de Figuras .....	vii
Capítulo I.....	1
Enquadramento Teórico .....	1
INTRODUÇÃO .....	1
1.1    Objetivos da Pesquisa .....	2
1.2    Metodologia Adotada .....	2
1.3    Estrutura da Dissertação.....	3
Capítulo II.....	5
Revisão da Literatura.....	5
MARKETING DE GUERRILHA.....	5
2.1    Origem do Marketing de Guerrilha.....	6
2.2    O Conceito de Marketing de Guerrilha .....	6
2.3    Marketing de Guerrilha vs Marketing Tradicional .....	8
2.4    Características do Marketing de Guerrilha .....	11
2.4.1    Criatividade .....	12
2.4.2    Energia .....	13
2.4.3    Rapidez e Flexibilidade .....	13

2.4.4	Baixo Custo.....	14
2.5	Os Efeitos de Guerrilha .....	14
2.5.1	Efeito Surpresa .....	15
2.5.2	Efeito Difusão .....	15
2.5.3	Alto Impacto.....	16
2.6	As Ferramentas e Técnicas de Guerrilha .....	16
2.6.1	<i>Ambient</i> Marketing .....	17
2.6.2	<i>Ambush</i> Marketing ou Marketing de Emboscada .....	20
2.6.3	Viral Marketing.....	21
2.7	O CONTEXTO B2B.....	23
2.7.1	Diferenças entre o B2B e B2C.....	23
2.7.2	Característica e Diferenças no Processo de Compra do B2B e B2C.....	26
<b>Capítulo III.....</b>		<b>30</b>
<b>Metodologia.....</b>		<b>30</b>
<b>Processo de Investigação .....</b>		<b>30</b>
3.1	Definição e Questões do Problema de Pesquisa .....	31
3.2	Delimitação e Desenho da Investigação .....	32
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados .....	32
3.3.1	Entrevistas.....	32
3.3.2	Amostra .....	34

3.3.3	Tratamento de Dados.....	36
3.3.4	Técnicas de Tratamentos dos Dados.....	37
<b>Capítulo IV</b>	.....	<b>40</b>
<b>Análise e Discussão de Resultados</b>	.....	<b>40</b>
<b>Comunicação B2B</b>	.....	<b>40</b>
4.1	Comunicação Racional vs Comunicação Emocional .....	47
4.1.1	Comunicação Racional .....	47
4.1.2	Comunicação Emocional .....	49
4.1.3	Comunicação Racional e Emocional.....	51
4.2	Ferramentas utilizadas em B2B .....	53
4.2.1	Quais as mais eficazes? .....	56
4.3	Limitações e dificuldades identificadas pelos gestores na comunicação B2B. ....	59
4.4	Marketing de Guerrilha .....	63
4.4.1	Opinião dos gestores de B2B sobre o tema marketing de guerrilha.....	65
4.4.2	Características .....	69
4.2.1	Efeitos .....	84
4.4.3	Difusão .....	84
4.4.4	Surpresa .....	88
4.4.5	Alto Impacto.....	92
4.4.6	Efeito que atribuem maior valor .....	95

4.2.2	Motivações para a utilização do Marketing de Guerrilha no contexto B2B .....	99
4.5	Relação do contexto B2B e o marketing de guerrilha.....	103
<b>Capítulo V</b>	.....	<b>109</b>
<b>Conclusão e Limitações</b>	.....	<b>109</b>
<b>Síntese do trabalho realizado</b>	.....	<b>109</b>
5.1	Principais resultados .....	110
5.2	Implicações para a gestão.....	115
5.3	Limitações do estudo .....	116
5.4	Sugestões para investigação futura .....	116
<b>Bibliografia</b>	.....	<b>119</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>123</b>
<b>1.</b>	<b>Guião de Entrevista .....</b>	<b>125</b>



# Índice de Tabelas

TABELA 1 AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE MARKETING DE GUERRILHA E MARKETING TRADICIONAL ADAPTADA DE BIGAT (2012) .....	10
TABELA 2 COMPARAÇÃO ENTRE OS CONTEXTOS B2B E B2C .....	26
TABELA 3 CARACTERÍSTICAS DO B2B E B2C ADAPTADO (KOTLER, PHILIP; KELLER, 2006) .....	27
TABELA 4 INFORMAÇÃO SOBRE ENTREVISTAS .....	34
TABELA 5 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	35



# Índice de Figuras

FIGURA 1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA DISSERTAÇÃO.....	3
FIGURA 2 CONCEITO MARKETING DE GUERRILHA .....	5
FIGURA 3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE GUERRILHA .....	12
FIGURA 4 PRINCIPAIS EFEITOS DO MARKETING DE GUERRILHA.....	15
FIGURA 5 EXEMPLO DE AMBIENT MARKETING PUBLICIDADE DE UMA FUNERÁRIA NO METRO QUE DIZ “APROXIMA-TE” (FONTE DO SITE <a href="https://designbump.com">HTTPS://DESIGNBUMP.COM</a> (CHRIS, 2014)).....	18
FIGURA 6 EXEMPLO DE AMBIENT MARKETING.....	18
FIGURA 7 EXEMPLO DE AMBIENT MARKETING.....	19
FIGURA 8 EXEMPLO DE AMBIENT MARKETING.....	20
FIGURA 9 AÇÃO DE MARKETING DE EMBOSCADA, NAS OLÍMPIADAS QUANDO O PATROCIONADOR OFICIAL ERA A REEBOK (FONTE DO SITE <a href="http://marketingdeconteudo.com">HTTP://MARKETINGDECONTEUDO.COM</a> ). .....	21
FIGURA 10 PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA B2B E B2C.....	28
FIGURA 11 ILUSTRAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE A COMUNICAÇÃO B2B E O MARKETING DE GUERRILHA .....	32
FIGURA 12 ESTRUTURA DE NODES E CHILD NOVES COM REFERÊNCIA AOS SOURCES.....	38
FIGURA 13 ESQUEMA QUE RESUME AS PRINCIPAIS TEMÁTICAS ABORDADAS NAS ENTREVISTAS SOBRE A COMUNICAÇÃO B2B E QUE DERAM ORIGEM AOS “NODES” CRIADOS NO PROGRAMA NVIVO. ....	41
FIGURA 14 TREEMAP COM OS NODES DE COMUNICAÇÃO B2B REALIZADO NO NVIVO. ....	41
FIGURA 15 DIAGRAMA COMUNICAÇÃO B2B .....	42
FIGURA 16 WORD TREE DA PALAVRA COMUNICAÇÃO.....	46

FIGURA 17 DIAGRAMA DE COMUNICAÇÃO RACIONAL.....	47
FIGURA 18 WORD TREE DA PALAVRA RACIONAL.....	48
FIGURA 19 DIAGRAMA DE COMUNICAÇÃO EMOCIONAL .....	49
FIGURA 20 WORD TREE DA PALAVRA EMOCIONAL .....	50
FIGURA 21 DIAGRAMA DE COMPARAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO RACIONAL E EMOCIONAL.....	51
FIGURA 22 DIAGRAMA DE FERRAMENTAS UTILIZADAS EM B2B .....	53
FIGURA 23 WORD FREQUENCY QUERY PARA AS FERRAMENTAS MAIS EFICAZES. ....	55
FIGURA 24 DIAGRAMA DAS FERRAMENTAS MAIS EFICAZES .....	56
FIGURA 25 WORD FREQUENCY QUERY PARA AS FERRAMENTAS MAIS EFICAZES .....	58
FIGURA 26 DIAGRAMA DAS LIMITAÇÕES DA COMUNICAÇÃO B2B.....	59
FIGURA 27 WORD FREQUENCY QUERY PARA NODE E COMUNICAÇÃO B2B .....	62
FIGURA 28 ESQUEMA DAS PRINCIPAIS TEMÁTICAS ABORDADAS NAS ENTREVISTAS SOBRE MARKETING DE GUERRILHA E QUE DERAM ORIGEM AOS NODES.....	63
FIGURA 29 TREEMAP COM OS NODES DE MARKETING DE GUERRILHA .....	64
FIGURA 30 DIAGRAMA DE MARKETING DE GUERRILHA .....	65
FIGURA 31 WORD TREE PARA A PALAVRA GUERRILHA. ....	68
FIGURA 32 WORD TREE PARA A PALAVRA MARKETING .....	69
FIGURA 33 DIAGRAMA DE CRIATIVIDADE. ....	70
FIGURA 34 WORD TREE DA PALAVRA CRIATIVIDADE.....	72
FIGURA 35 DIAGRAMA DE ENERGIA E DINÂMICA.....	73
FIGURA 36 WORD TREE DA PALAVRA ENERGIA. ....	74

FIGURA 37 WORD TREE DA PALAVRA DINÂMICA. ....	74
FIGURA 38 DIAGRAMA DE RAPIDEZ E FLEXIBILIDADE. ....	75
FIGURA 39 WORD TREE DA PALAVRA RAPIDEZ.....	77
FIGURA 40 WORD TREE DA PALAVRA FLEXIBILIDADE. ....	77
FIGURA 41 DIAGRAMA DE BAIXO CUSTO.....	78
FIGURA 42 WORD TREE DA PALAVRA BAIXO. ....	79
FIGURA 43 WORD TREE DA PALAVRA CUSTO. ....	80
FIGURA 44 DIAGRAMA CARACTERÍSTICAS COM MAIOR VALOR. ....	81
FIGURA 45 WORD FREQUENCY QUERY CARACTERÍSTICA COM MAIOR VALOR.....	83
FIGURA 46 DIAGRAMA DO EFEITO DIFUSÃO.....	85
FIGURA 47 WORD FREQUENCY QUERY NODE EFEITO DIFUSÃO. ....	87
FIGURA 48 WORD TREE PARA A PALAVRA DIFUSÃO.....	88
FIGURA 49 DIAGRAMA PARA EFEITO SURPRESA.....	89
FIGURA 50 WORD TREE PARA A PALAVRA SURPRESA. ....	91
FIGURA 51 WORD FREQUENCY QUERY NODE EFEITO SURPRESA.....	91
FIGURA 52 DIAGRAMA DE ALTO IMPACTO. ....	92
FIGURA 53 WORD TREE IMPACTO.....	94
FIGURA 54 WORD FREQUENCY QUERY ALTO IMPACTO. ....	94
FIGURA 55 DIAGRAMA EFEITOS COM MAIOR VALOR. ....	95
FIGURA 56 DIAGRAMA DE COMPARAÇÃO ENTRE NODE EFEITO DIFUSÃO E EFEITO COM MAIOR VALOR. ...	97
FIGURA 57 WORD FREQUENCY QUERY SOBRE EFEITO DIFUSÃO. ....	98

FIGURA 58 DIAGRAMA DE MOTIVAÇÕES PARA A UTILIZAÇÃO .....	99
FIGURA 59 WORD FREQUENCY QUERY DAS MOTIVAÇÕES.....	102
FIGURA 60 TREEMAP COM OS NODES DE COMUNICAÇÃO B2B E MARKETING DE GUERRILHA REALIZADO NO NVIVO. ....	103
FIGURA 61 DIAGRAMA DE VIABILIDADE NO CONTEXTO B2B. ....	104
FIGURA 62 DIAGRAMA DE COMPARAÇÃO ENTRE OS DOIS PRINCIPAIS “NODES” E RESPETIVOS “CHILD NODES” .....	106

# Capítulo I

## Enquadramento Teórico

### INTRODUÇÃO

Consumidores e profissionais têm cada vez menos tempo disponível e vidas cada vez mais agitadas, estão mais informados, são constantemente abordados por comunicação das marcas, e são mais exigentes. As empresas têm de ser tornar mais eficazes no seu formato da abordagem para conseguir captar a atenção do consumidor e, desta forma, traduzir a oportunidade em comercialização. Para que tal aconteça, espera-se da comunicação um nível de criatividade, imaginação e diferenciação elevada de maneira a tornarem-se merecedores da atenção do consumidor. O marketing de guerrilha propõe dar resposta a este contexto exigente, usando criatividade e comunicação de baixo custo para captar a atenção dos clientes.

Os autores Levinson, Jay Conrad; Gibson, (2010) afirmam que o marketing de guerrilha:

*“Baseia-se em alcançar objetivos de negócios convencionais utilizando meios não convencionais. É um método e uma abordagem que permite que os indivíduos e empresas criativas compitam com grandes empresas e com líderes de mercado utilizando a criatividade, a imaginação, a comunidade e as relações em vez de utilizarem grandes orçamentos para atingirem os objetivos de marketing.”*

Assim sendo, o marketing de guerrilha recorre a orçamentos bastantes reduzidos, baseando-se apenas em fatores como o tempo, energia e imaginação, contrariamente aos métodos tradicionais que se caracterizam e realizam através de grandes investimentos. Concentra-se também em aumentar as vendas e os lucros. Este método

de comunicação difere do marketing tradicional em relação às estratégias e métodos aplicados (Bigat, 2012).

Vários estudos demonstram (Bigat, 2012; Hæreid & Indregård, 2015; Navrátilová & Milichovský, 2015) as vantagens do Marketing de Guerrilha no contexto B2C, sendo escassos os trabalhos aplicados num contexto B2B. Assim, esta dissertação surge de uma oportunidade de investigação identificada na literatura, considerando que o marketing de guerrilha se traduz numa ferramenta alternativa e viável para os gestores do B2B comunicarem com os seus públicos-alvo de uma forma distinta, com um alto nível de impacto e um baixo investimento. A presente investigação pretende aplicar o conhecimento existente sobre o marketing de guerrilha com consumidores finais, ao contexto B2B.

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

O principal objetivo deste trabalho prendeu-se com a adaptação do marketing de guerrilha ao contexto B2B, tendo sido definidos os seguintes objetivos específicos:

- Perceber qual o tipo de comunicação utilizado no contexto B2B;
- Analisar a perceção dos gestores B2B face ao marketing de guerrilha;
- Propor a adaptação do marketing de guerrilha para o contexto B2B.

## **1.2 Metodologia Adotada**

Para testar as questões da pesquisa definidas para este trabalho foi utilizada a metodologia exploratória, com uma primeira parte de análise de dados secundários, recolhidos através da revisão da literatura e numa segunda fase de dados primários, através de entrevistas a gestores do contexto B2B.



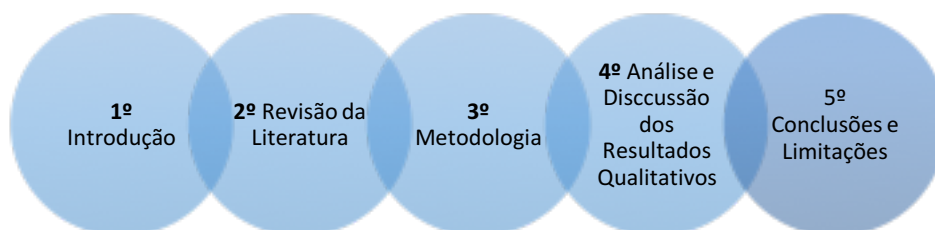
## 1.3 Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se organizada em 5 Capítulos seguindo a hierarquia apresentada na Figura 1. O primeiro capítulo apresenta a introdução e apresentação do trabalho com o respetivo enquadramento do tema e objetivos da pesquisa. O segundo capítulo é composto pela revisão bibliográfica existente dividido conforme a relevância do tema do marketing de guerrilha no contexto B2B para a pesquisa, considerando a lógica para a compreensão do tema em questão.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada na pesquisa e os critérios implícitos, incluindo a questão da pesquisa; definição da população em estudo, instrumentos de pesquisa e a técnicas de recolha e análise de dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados primários recolhidos através das pesquisas qualitativas e a respetiva discussão dos resultados, realizando o cruzamento entre os dados primários e secundários recolhidos para a investigação.

No quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa realizada, incluindo as implicações para a gestão, as principais limitações do estudo e sugestões para investigação futura.



**Figura 1** Estrutura Hierárquica da Dissertação



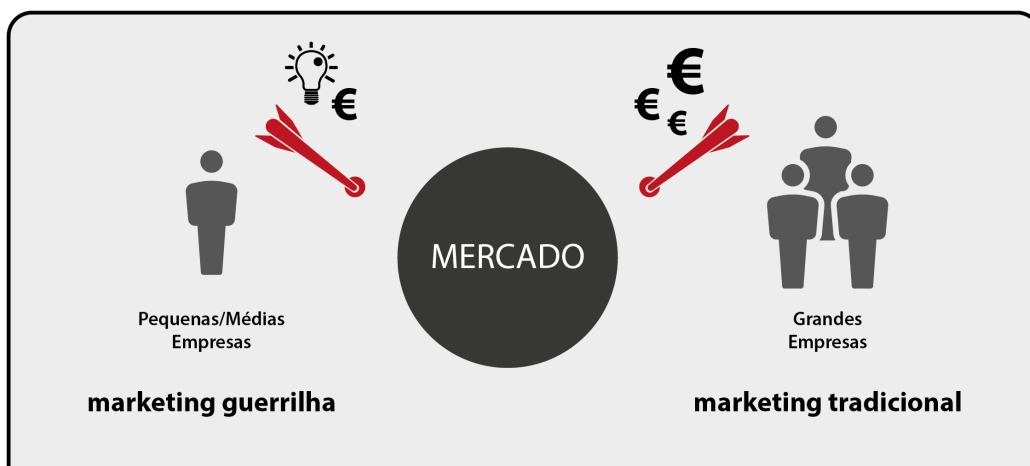
# Capítulo II

## Revisão da Literatura

### MARKETING DE GUERRILHA

No presente capítulo são sintetizados os principais contributos teóricos sobre o marketing de guerrilha que estão presentes na literatura, incluindo as origens, definições, conceitos e características. Será abordada a comparação entre o marketing de guerrilha e o marketing tradicional, assim como as suas vantagens. Para melhor entender o conceito de guerrilha de uma forma transversal, são analisadas as características e ferramentas que pertencem ao marketing de guerrilha desenvolvidas e aplicadas pelos profissionais de marketing, que pretendem gerar e captar a atenção dos consumidores.

#### PRIMEIRO CONCEITO DE MARKETING GUERRILHA



**Figura 2** Conceito Marketing de Guerrilha

## **2.1 Origem do Marketing de Guerrilha**

O conceito de marketing de guerrilha foi introduzido por Jay Conrad Levinson em 1982. O termo deriva da palavra espanhola “*guerrilla*”. Com uma conexão bastante metafórica, o autor Levinson (1989) compara este estilo de marketing com as táticas em que se baseiam as guerrilhas bélicas, que por vezes enfrentavam grandes exércitos e conseguiam superá-los, ao recorrer a meios como a criatividade e aos ataques inesperados de forma extremamente direcionada. De igual modo, no universo do marketing, também as marcas ou empresas de menor dimensão moderam uma guerra desigual com marcas que atuam a um nível superior (Levinson, 1989), designadamente por trabalharem com maiores orçamentos de marketing e pela sua capacidade estrutural. Inicialmente, o marketing de guerrilha foi adotado por pequenas empresas, permitindo que conseguissem competir com empresas maiores, ao usufruírem do poder da criatividade e da imaginação, numa batalha que partia de uma base dissemelhante. Percebe-se assim, que numa fase inicial o marketing de guerrilha é utilizado como uma ferramenta para combater a desigualdade. No entanto, devido as mudanças das condições económicas, as empresas de maiores dimensões começaram a utilizar estas estratégias para atingirem os seus resultados com investimentos inferiores e conseguirem tornar as suas atividades de marketing bem sucedidas (Levinson, 1989). A inclusão do conceito de marketing de guerrilha tem como um dos principais objetivos desassossegurar a forma como as empresas gerem os seus negócios, de modo a promoverem ao máximo os seus recursos e desta forma minimizarem ou otimizarem as suas despesas (Levinson, 1989).

## **2.2 O Conceito de Marketing de Guerrilha**

Segundo Levinson (1989), marketing de guerrilha é uma forma de comunicação que tem lugar na rua e tenta entreter o público, com o objetivo de o tornar protagonista da

promoção em questão. Normalmente, este tipo de esforço de marketing exige um investimento mínimo, mas produz o máximo de resultados. O mais importante é o esforço criativo para chamar a atenção dos consumidores, que estão habituados a serem agredidos a toda a hora com informação não relevante. O autor refere-se a estratégias de marketing que utilizam formas de comunicação e canais não convencionais, que permitam a criação de relação e proximidade com o cliente. Estas estratégias devem depender mais da energia e da imaginação do que de um grande orçamento, para anúncios nos meios convencionais, os quais têm vindo a ser evitados pelos consumidores.

Contrariamente ao marketing tradicional que implica maiores custos económicos, o marketing de guerrilha dedica maior energia à utilização da criatividade e à procura da informação detalhada que permita pôr em prática as suas linhas orientadoras estratégicas. Em consonância com o que acontece no marketing tradicional, a investigação assume uma importância fulcral, o que leva Levinson a não ter dúvidas quando considera a ignorância mais cara do que a aposta em estudos de mercado. Defendendo, assim, que excelentes pesquisas permitem determinar com maior exatidão o melhor modo de atuação do marketing, desta forma permite uma melhor rentabilização dos recursos disponíveis.

Desta forma, o marketing de guerrilha associa-se a duas ferramentas imprescindíveis: a criatividade e os canais de comunicação alternativos, na perspetiva de que tudo é passível de ser usado como meio de publicidade (Levinson, 1989). Já os autores Hutter & Hoffmann (2011) explicam que marketing de guerrilha é um termo *umbrella* para campanhas publicitárias não convencionais que visam chamar a atenção de um grande número de destinatários para a mensagem publicitária, a custos relativamente baixos que evocam o efeito surpresa e difusão junto dos consumidores.

O autor (Levinson, 1989, p. 12) salienta que:

*“Investindo tempo, energia e imaginação é possível conseguir um poder de mercado tão grande quanto aquele conquistado pelas grandes empresas através de grandes investimentos”.*

Contudo, as grandes empresas são menos flexíveis quando se trata de reagir a mudanças no mercado, sendo que a rapidez e a flexibilidade são elementos muito

importantes quando se pretende utilizar estratégias de marketing de guerrilha, sendo mesmo, segundo o autor, a essência desta abordagem de marketing.

## **2.3 Marketing de Guerrilha vs Marketing Tradicional**

O marketing de guerrilha foca-se em ações nas quais uma organização utiliza técnicas de marketing inovadoras e economicamente eficientes. Cada campanha de guerrilha é destinada a um determinado nicho de mercado, tendo como alvo uma pequena multidão (Isaac, 2014). Em vez de utilizar simples ferramentas de marketing, que requerem grandes investimentos, como a publicidade ou um *website*, os guerrilheiros acreditam que apenas as fusões de várias ferramentas de marketing resultam. Nas políticas do marketing tradicional é essencial gastar dinheiro para se ganhar dinheiro, no marketing de guerrilha é essencial ter imaginação. A abordagem feita pelo marketing de guerrilha surpreende os consumidores através de resultados mediáticos (Bigat, 2012).

A principal proposta do marketing de guerrilha vem romper com a atual acumulação dos meios tradicionais, onde muitos “gritam” por atenção e espaço para as suas marcas, aproximando-se do consumidor, vindo para a rua e vivendo lado a lado com estes (Nufer, 2013). O conceito “guerrilha” desenvolve precisamente estas novas formas de comunicação, mais diretas, mais eficazes e menos dispendiosas, recorrendo a um conjunto de “armas”, técnicas e ferramentas, diferentes e inovadoras, com o intuito de surpreender, pelo inesperado, pela surpresa, pela emoção, pela ousadia e pela agilidade, características que lhe permite conquistar e capturar os consumidores.

Os seus custos mais baixos, associados às suas famosas técnicas muito pouco convencionais, transformam cada vez mais a guerrilha num complemento aos meios de comunicação tradicionais (Bigat, 2012). O atual contexto económico contribui ainda mais para este cenário. Contudo, não são somente as empresas com recursos financeiros limitados que apostam e recorrem a este tipo de comunicação. De facto, também as maiores e mais reconhecidas marcas, com orçamentos de marketing consideráveis, encontram nesta abordagem inúmeras vantagens, nomeadamente em termos de uma satisfação e fidelização do consumidor capaz de influenciar a recomendação da marca, difundindo o passa-a-palavra.

A diferença entre o marketing de guerrilha e o marketing tradicional foca-se na estratégia de comunicação. Segundo Levinson (1989, p. 12)

*“O marketing tradicional é um monólogo. Uma pessoa fala ou escreve tudo e as outras ouvem ou lêem. Dificilmente esta é a base de uma relação. O marketing de guerrilha é um diálogo”.*

Neste sentido torna-se importante que se encontrem ideias e multiplataformas complementares as quais, por esta razão, merecem o destaque que lhe damos na secção que se segue, com vista a ser introduzido o conceito de marketing de guerrilha como uma poderosa e versátil ferramenta de comunicação.

De acordo com os conceitos apresentados entre as diferenças do marketing tradicional e do marketing de guerrilha, apresenta-se abaixo uma tabela com as principais diferenças entre elas, com base no quadro das diferenças desenvolvido por Bigat (2012).

Marketing Tradicional		Marketing de Guerrilha
1	Exige investimento monetário em Marketing.	A empresa só é obrigada a investir, caso possua recursos monetários para o efeito.
2	Confunde a mente das pessoas e cria um ambiente místico.	A abordagem de Guerrilha explica de forma clara a realidade.
3	É destinado para grandes empresas e grandes negócios.	Tem como principal destino pequenas empresas e pequenos negócios.
4	Mede o desempenho através do volume de vendas.	O foco principal está na rentabilidade.
5	O Marketing baseia-se na experiência e em julgamentos, ou seja, tem como base estimativas e previsões.	Concentra-se na psicologia e no comportamento humano porque a publicidade não deve perder tempo com estimativas. A Guerrilha é ciente de que os consumidores fazem 90% das suas decisões subconscientemente.
6	Não se interessa pelo trabalho dos concorrentes.	Esquece os concorrentes no geral, foca-se em observar os que possuem características semelhantes.
7	Preocupa-se com as contas do final do mês.	Preocupa-se com relacionamentos e contactos.

8	Não procura saber quais os problemas, foca-se em vender.	Procura entender quais são os problemas dos clientes e concentrar-se em obter soluções
9	Não dá muita importância à tecnologia.	Utiliza os benefícios da tecnologia a todos os níveis.
10	Visa a grupos maiores.	Alvos pequenos, grupos individuais e específicos.
11	Foca-se no inconsciente e não se preocupa com pequenos detalhes.	Visão subconsciente e enfatiza os detalhes.
12	Utiliza métodos de comercialização	Tem inúmeras armas e escolhe a mais adequada. Muitas delas são gratuitas.
13	Inicia mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	Gere o seu negócio em primeiro lugar e concentra-se noutras questões depois.
14	Amplia o negócio de forma linear.	As metas de crescimento são geometricamente proporcionais.
15	A questão mais importante e central é a venda, não se foca no pós-venda.	Seguem sempre pelos clientes para que o risco de os perder seja o mínimo possível.
16	Comunica às pessoas que “devem aproveitar os benefícios dos meus serviços”.	Concentra-se nos problemas específicos das pessoas e encontrar as respetivas soluções.
17	Pergunta: “o que posso vender?”	Questiona: “o que podemos oferecer?” O benefícios dos clientes é a prioridade.
18	Afirma que os métodos tradicionais, como as relações públicas são sempre benéficas.	Todas as abordagens servem o seu propósito. Não apenas uma mas sim a combinação.
19	Entende que é possível fazer marketing apenas através das abordagens promocionais.	A prioridade é agradar os clientes, contendo a sua aprovação e satisfação. As vendas são baseadas em necessidades e em trazer clientes.

**Tabela 1** As principais diferenças entre Marketing de Guerrilha e Marketing Tradicional adaptada de Bigat (2012)

Como se pode verificar na Tabela 1, os objetivos do marketing de guerrilha em comparação com o marketing tradicional são diferentes. Ambos focam as suas energias



em vender mais produtos e aumentar o lucro, a diferença está no método e nas ferramentas que utilizam. Através da elaboração de materiais e métodos inovadores torna-se possível obter níveis máximos de volume de negócios a menor custo, segundo Bigat (2012).

Tão importante quanto no marketing tradicional, também no marketing de guerrilha a investigação assume uma importância fulcral, o que leva Levinson (1989) a não ter dúvidas ao considerar que a ignorância de não querer saber é mais cara que os custos em estudos de mercado, defendendo que excelentes pesquisas permitem determinar com maior precisão o melhor modo de interpretação do marketing, permitindo assim uma melhor rentabilização dos recursos disponíveis.

Dantas (2009) afirma que numa abordagem de guerrilha são procuradas formas invulgares de comunicação para posicionar produtos, serviços, marcas e acrescenta ainda que:

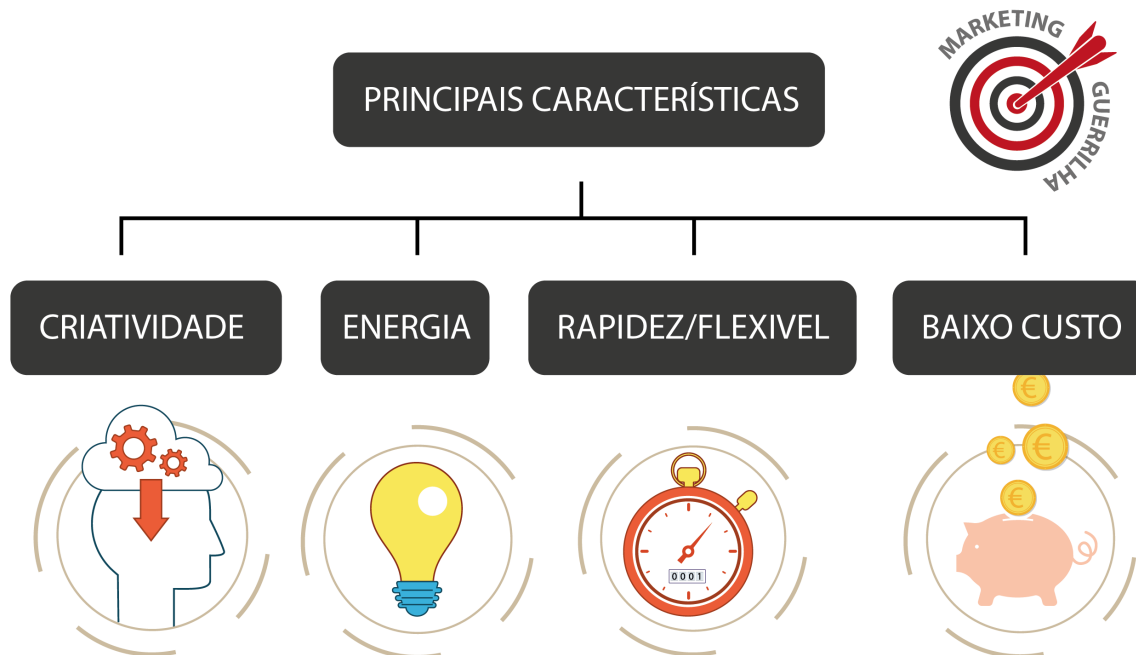
*“o marketing guerrilha é uma variante do marketing tradicional, que trabalha as quatro variáveis do marketing – os quatro P’s – diferenciando-se no aspeto relacionado ao composto de comunicação de marketing (a promoção) pelo uso de ações aparentemente inusitadas e mais baratas que visam o posicionamento de produtos, serviços, ideias e organizações na mente do consumidor”.*

Deste modo, deve-se apostar em formas não convencionais de publicidade, e colocar a mensagem em contextos em que o consumidor não está à espera, provocando o efeito surpresa, o que consequentemente faz com que o indivíduo deixe o que está a fazer para focar toda a sua atenção na ação de guerrilha. Logo, o efeito surpresa ajuda a atrair a atenção dos consumidores, os quais por sua vez tentam evitar serem expostos a mensagens publicitárias (Hutter & Hoffmann, 2011).

## **2.4 Características do Marketing de Guerrilha**

Segundo Levinson (1989), o marketing de guerrilha engloba um sistema não convencional de comunicação que depende de diversos fatores como o tempo, a energia

e a criatividade, em vez de um grande orçamento de marketing. O autor afirma ainda que o marketing de guerrilha pode admitir um investimento financeiro mais elevado, mas que este não é necessário desde que se esteja disposto a investir tempo, energia, imaginação e informação. Assim, o marketing de guerrilha destaca-se de outras técnicas de marketing por utilizar formas não convencionais de executar as suas atividades, com orçamentos “apertados”.



**Figura 3** Principais características do Marketing de Guerrilha

#### 2.4.1 Criatividade

Os autores Hutter & Hoffmann (2011) destacam que o marketing de guerrilha tem como objetivo divulgar produtos, serviços e marcas com finalidade de chamar a atenção do público-alvo através do seu impacto, da emoção, da surpresa e do burburinho utilizando sempre a criatividade e a originalidade. Projetar uma mensagem eficaz e selecionar as ferramentas de comunicação mais adequadas são passos importantes para a criação e manutenção das preferências do consumidor para um produto, para uma marca ou para uma empresa (Mihaela, 2015). Através do conceito de guerrilha e utilizando a comunicação de marketing conseguimos chamar a atenção do consumidor e criar fortes

relações com os mesmos e desta forma pretende-se alcançar mudanças no conhecimento, nas atitudes e no comportamento em relação a um determinado produto ou serviço (Šramová, 2015), mudando mentalidades e opiniões.

### **2.4.2 Energia**

A energia só por ela não é solução, mas sim a energia conduzida pela inteligência. No marketing de guerrilha devemos de olhar para a energia como a capacidade de olhar para a ação e o próprio marketing como um todo. Para resultar, tem de existir uma base fundamentada e sólida de forma a sustentar o princípio da guerrilha, através de uma comunicação integrada e rigorosa. Marketing inteligente é o marketing que está em primeiro lugar focado numa ideia principal. Todo o marketing restante deve ser uma extensão dessa ideia principal: a publicidade, o estacionário, os e-mails, o *packaging*, a presença na internet, etc. Não é suficiente ter apenas uma ideia melhor, é preciso ter uma estratégia direcionada e focada na ideia (Levinson, 1989).

### **2.4.3 Rapidez e Flexibilidade**

Segundo Levinson (1989) a maior diferença entre uma pequena empresa e uma grande empresa é o grau de flexibilidade dos processos das mesmas. É por isso que o marketing de guerrilha tende a trazer melhores resultados para as pequenas empresas. Tudo isto porque não instrói infinitos níveis de gestão e enormes organizações de vendas nas táticas e estratégias dos seus planos de marketing, enquanto que a pequena empresa pode fazer mudanças no local, muito mais imediatas. Desta forma, as pequenas empresas podem reagir de forma rápida às mudanças do mercado, desenvolver estratégias competitivas, usufruir de nichos de mercados subdesenvolvidos, trabalhar com base nas realidades economias do momento, estar na vanguarda da comunicação social e aproveitar ofertas de última hora. As grandes empresas, devido à falta de flexibilidade são incapazes de aproveitar essas oportunidades. Rapidez e flexibilidade são a essência do Marketing de Guerrilha.

São estas as bases fundamentais de uma campanha de marketing de guerrilha. Criatividade sem limites, com um reduzido investimento, que se refletem em estratégias

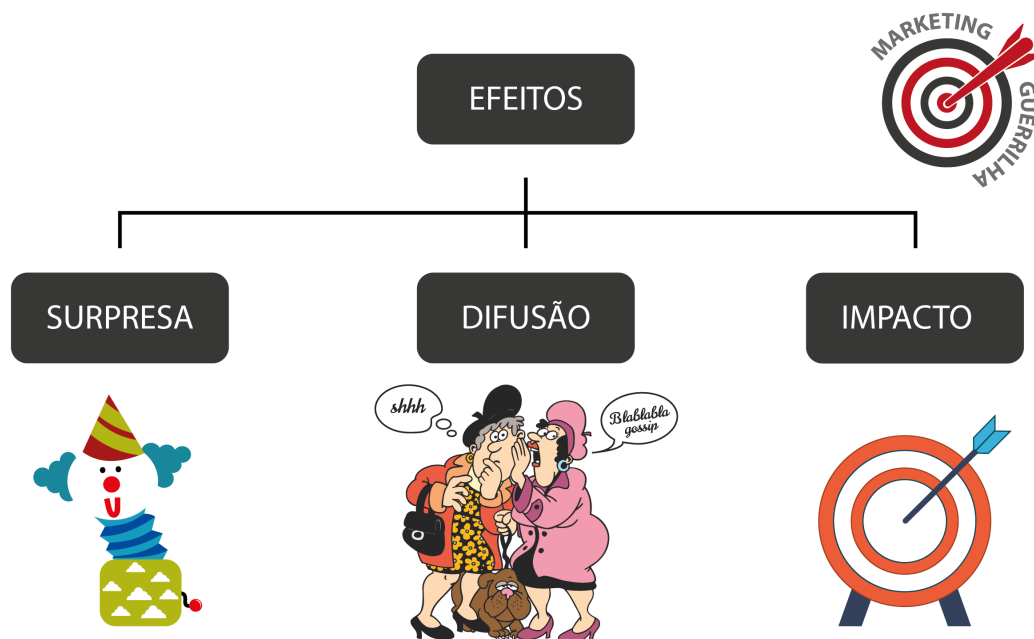
de alto impacto, sempre com algum risco associada. A estrutura da comunicação de guerrilha provou ser mais económica e muito mais eficaz, quando comparada com outras publicidades de abordagem tradicional (Bigat, 2012).

#### **2.4.4 Baixo Custo**

As campanhas de Guerrilha conseguem obter um efeito de baixo custo através do pouco esforço monetário que exigem para serem implementadas/concretizadas e também como referido no ponto anterior devido ao seu efeito de difusão. Como já foi referido anteriormente, o marketing de guerrilha defende a forte aposta em pesquisas de mercado, que permitam determinar a melhor forma de atuação, tornando este meio muito mais rentável pelo seu nível de exatidão do que os métodos utilizados no marketing tradicional (Bigat, 2012; Dhanda, 2015; Hutter & Hoffmann, 2011).

### **2.5 Os Efeitos de Guerrilha**

Segundos os autores Hutter & Hoffmann (2011) as estratégias de marketing de guerrilha procuram principalmente obter o efeito surpresa, efeito de difusão e o impacto, de maneira a captarem a atenção total e construïrem relações com os consumidores.



**Figura 4** Principais efeitos do Marketing de Guerrilha

### 2.5.1 Efeito Surpresa

Considera-se o princípio fundamental da abordagem de guerrilha que tem como base surpreender os consumidores através de ações inesperadas para o objetivo de chamar atenção aos consumidores para a mensagem publicitária, através dos métodos não convencionais. Pretende-se surpreender o consumidor de forma criativa, captando toda a sua atenção no meio da agressão/guerra diária em que vive (Hutter & Hoffmann, 2011).

### 2.5.2 Efeito Difusão

Através do efeito difusão pode-se retirar grandes vantagens, não só porque os consumidores passam a mensagem sem qualquer custo, mas também porque está provado que os amigos são considerados mais credíveis e fiáveis do que quaisquer mensagens comerciais, o que torna o “passa a palavra” mais persuasivo, credível e eficaz. Desta forma o marketing de guerrilha diferencia-se dos métodos do marketing

tradicional. Através deste método torna-se possível e viável aumentar o número de indivíduos expostos às mensagens publicitárias sem aumentar o custo da campanha, através do efeito da difusão. Para que isto aconteça é essencial que se proporcione emoção aos consumidores, uma vez que, quando sentem emoções fortes, ficam mais motivados para partilharem as suas experiências e automaticamente disponibilizarem-se gratuitamente para partilharem experiências (Hutter & Hoffmann, 2011).

No ponto 2.6 são abordadas de forma detalhada as ferramentas do marketing de guerrilha e é explicado o fenómeno do passa-a-palavra que se apresenta como foco central em todas as ferramentas do marketing de guerrilha.

### **2.5.3 Alto Impacto**

Estas ações normalmente são “chocantes” com o objetivo de marcarem pela diferença e captarem a atenção toda do consumidor. Algumas chegam a levantar questões éticas pela forma tão chocante e marcante que possam utilizar (Bigat, 2012). É uma das formas que o marketing de guerrilha utiliza para sobressair num mercado lotado e sobrecarregado.

## **2.6 As Ferramentas e Técnicas de Guerrilha**

Com a evolução do marketing de guerrilha, os profissionais de marketing desenvolveram diferentes instrumentos e técnicas que se inserem dentro do conceito de guerrilha e que têm vindo a surgir com o objetivo de alcançar, sensibilizar, emocionar, chocar e mobilizar o consumidor (Fustiga, 2013). Percebe-se que o termo marketing de guerrilha é utilizado vastamente como um descritor de comunicação não convencional como: *Ambush Marketing*, *Ambient Marketing*, *Sensation Marketing* e *Viral Marketing* onde todos têm o propósito comum de promover os produtos de forma a aumentar a sua eficiência entre os meios de comunicação tradicionais.

### 2.6.1 *Ambient Marketing*

A técnica do *Ambient Marketing* (tal como o nome indica) refere-se a um tipo de comunicação que usufrui de todas as superfícies o meio ambiente para colocar mensagens que chamem a atenção do consumidor e o envolvam. A principal característica diferenciadora deste instrumento é a sua capacidade de surpreender os consumidores e chamar a atenção para as mensagens publicitárias, uma vez que surgem sem aviso prévio (Hutter & Hoffmann, 2011). Define-se como sendo uma forma complexa de comunicação corporativa, que utiliza elementos do espaço físico ou do ambiente em que se aplica este tipo de prática, com o objetivo de transmitir mensagem que provoquem o envolvimento do cliente.

Seguem abaixo alguns exemplos de ações simples mas muito impactantes de *Ambient Marketing* retiradas do site <https://designbump.com> (CHRIS, 2014).



**Figura 5** Exemplo de *Ambient Marketing*  
Publicidade de uma funerária no metro que diz “Aproxima-te”  
(fonte do site <https://designbump.com> (CHRIS, 2014))



**Figura 6** Exemplo de *Ambient Marketing*  
Publicidade da Colgate no pau do gelado em forma de escova de dentes  
(fonte do site <https://designbump.com> (CHRIS, 2014))





**Figura 7** Exemplo de *Ambient Marketing*

Publicidade da *frontline* no chão onde as pessoas simulam as pulgas no cão

(fonte do site <https://designbump.com> (CHRIS, 2014))



**Figura 8** Exemplo de *Ambient Marketing*

Publicidade da Mondo Pastas nos navios, a simular que estão a comer *spaguetti*  
(fonte do site <https://designbump.com> (CHRIS, 2014))

### 2.6.2 *Ambush Marketing* ou Marketing de Emboscada

A técnica do *Ambush Marketing*, ou Marketing de Emboscada como também é conhecido, baseiam-se em servir-se dos eventos para promover a marca, em contraste com o patrocinador. Ou seja, desta forma, pretende-se usufruir dos benefícios comerciais sem possuir permissão legal e sem os deveres de um patrocinador oficial. O objetivo é beneficiar de uma transferência de imagem do evento para a empresa a um custo significativamente baixo, e também desta forma enfraquecer o patrocinador principal (Hutter & Hoffmann, 2011). Nesta ferramenta surgem algumas questões éticas e morais. Evidentemente, os patrocinadores e gestores de eventos têm considerado como imoral, porque ameaça a sua capacidade de vender eventos ou recuperar os investimentos realizados.

Segue abaixo um exemplo de Marketing de emboscada que decorreu durante as Olimpíadas de Atlanta, em 1996, onde o atleta norte-americano Michael Johnson se destacou por ultrapassar dois recordes mundiais ao vencer as provas dos 200m e 400m. A ação de emboscada está no facto do atleta levar calçado umas sapatilhas douradas da Nike, sendo que o patrocinador oficial do evento era a Reebok. Para aumentar ainda mais a visibilidade da Nike e diminuir a das concorrentes, Johnson foi capa da revista Times com as sapatilhas penduradas no pescoço juntamente com suas duas medalhas de ouro. (“Marketing de Emboscada,” n.d.)



**Figura 9** Ação de Marketing de Emboscada, nas Olimpíadas quando o patrocinador oficial era a Reebok (fonte do site <http://marketingdeconteudo.com>).

### 2.6.3 Viral Marketing

O Viral Marketing é das técnicas com mais importância para os profissionais de marketing, uma vez que difunde a mensagem publicitária sem usufruir de um grande orçamento. Tudo isto acontece uma vez que o Viral Marketing compreende os diferentes métodos para iniciar um processo de comunicação em que a mensagem se espalha como um vírus entre os consumidores e potenciais clientes. Uma vez que estes consideram o conteúdo interessante, sentem-se motivados para passarem a mensagem aos seus amigos e conhecidos (Hutter & Hoffmann, 2011). Hoje em dia os conteúdos podem ser criados e produzidos de forma voluntária por pessoas não profissionais da

área e posteriormente distribuídos pela internet (Fustiga, 2013). Uma das maiores vantagens desta ferramenta é a credibilidade de quando uma notícia ou publicidade é partilhada por um amigo e não pela própria marca.

## 2.7 O CONTEXTO B2B

Algumas empresas apenas vendem a outras empresas atuando, por isso, em mercados *Business to Business*, doravante designado por B2B. O marketing B2C traduz as transações feitas entre a empresa e o consumidor final enquanto que o B2B traduz em transações entre empresas, ou seja, em casos em que uma empresa comercializa produtos para outra empresa. Acontece frequentemente que as empresas operem em mercados mistos, constituídos por uma carteira de clientes empresas/indústrias e particulares/consumidores finais. Além de se diferenciarem pelo seu público-alvo, as empresas B2B e B2C usam diferentes estratégias de marketing para chegar até aos seus públicos-alvo, já que são necessárias uma linguagem e uma abordagem diferente para tratar do consumidor final e para tratar uma empresa/indústria. As empresas têm de ser eficazes nas suas ações de marketing, uma vez que as mesmas se tornaram fundamentais para o seu sucesso no mercado, criando vantagens competitivas (Navrátilová & Milichovský, 2015). No presente capítulo irão ser abordadas as principais diferenças entre os contextos B2B e B2C, assim como as características e diferenças no processo de compra dos mesmos contextos.

### 2.7.1 Diferenças entre o B2B e B2C

Embora existam muitas semelhanças no geral entre o B2B e B2C, existem algumas diferenças importantes que devem ser consideradas pelos gestores de marketing. O autor Zenn (2013) enumera as 10 principais diferenças entre os dois contextos:

1 – **A Linguagem.** Em B2B a linguagem deve ser mais técnica enquanto que no B2C a linguagem deve ser mais simples e acessível. O cliente B2B procura detalhe técnico e informação sobre o produto, enquanto que o cliente B2C é muito mais emotivo.

2 – **O público-alvo Racional vs Emocional.** O público-alvo do B2B está focado na eficiência e na experiência, enquanto que o B2C está propenso a procurar negócios e entretenimento. Ou seja, o processo do B2B tende a ser muito mais racional e logicamente conduzido, enquanto o B2C está muito ligado ao lado emocional (desejo, *status*, fome, etc).



3 – **O cliente Inteligente vs Feliz.** Os clientes do B2B querem ser educados e dotados de experiência, focados nas excelentes decisões. Os clientes B2C querem diversão, procuram felicidade na compra e cumprimento de forma adequada às necessidades.

4 – **O conteúdo Detalhado vs Humorado.** Para o marketing B2B o conteúdo deve ser altamente detalhado, é uma audiência que espera ser atendida por uma equipa de vendas e marketing, que demonstre conhecimento técnico. Enquanto que o B2C apenas exige que se atenda às suas necessidades básicas de forma útil e se possível bem-humoradas.

5 – **A motivação de compra.** O conteúdo alargado tende a funcionar no B2B, uma vez que a marca ou a empresa tem de provar a sua experiência e dar ao público-alvo um motivo para comprar. O B2C tende a preferir algo curto e rápido, especialmente quando se fala em preços mais baixos.

6 – **O valor da marca.** Um consumidor B2C que segue a marca não está necessariamente à procura de construir um relacionamento próximo, enquanto que no B2B querem informações e capacidade de construção de um relacionamento sério e próximo com as marcas.

7 – **A decisão de compra.** Os empresários do B2B tem uma cadeia muito mais longa para lidar, uma vez que para realizarem o negócio/aquisição a contabilidade, a administração e os superiores têm de aprovar a compra. No B2C a decisão de compra é muito mais rápida, com a possibilidade de uma pequena influência ou recomendação de outros compradores.

8 – **O ciclo de compra.** O ciclo de compra de B2B é maior do que o processo de decisão do B2C, ou seja, exige muito mais cuidado e atenção. As compras B2C tendem a satisfazer as necessidades imediatas, enquanto que as B2B são destinadas a completar metas de longo prazo.

9 – **Duração da relação.** Um contrato para uma compra de B2B tende a durar meses ou anos, tornando-se uma decisão muito mais significativa e ponderada. Contrariamente, no B2C o ciclo pode ser tão curto com uma duração de poucos minutos dependendo do produto.

10 – **Características dos clientes.** Os clientes B2B diferem bastante dos clientes B2C. Como referido anteriormente, os focos dos clientes são diferentes, assim como os contextos onde os mesmos operam. Naturalmente, isso reflete-se nas suas decisões e execuções táticas.

Existe uma ampla área comum entre o marketing B2B e B2C, mas as diferenças existentes são fundamentais para os profissionais que trabalham com os dois tipos de clientes entenderem bem as áreas em que vão atuar e serem bem sucedidos no planeamento das estratégias (Zenn, 2013).

Desta forma, também é importante considerar a visualização do contexto do comprador enquanto B2C e B2B. Segundo os autores Gilliland & Johnston (1997) embora os consumidores B2C possam estar motivados devido ao interesse pessoal do produto, os compradores B2B visualizam os anúncios por motivos relacionados ao contexto empresarial e focado nos negócios. Essas razões sugerem uma mudança situacional no contexto de visualização do indivíduo. Teoricamente, um comprador B2B do departamento de compra da relação com a empresa motiva as decisões com base no bem da empresa e não com base no bem individual, caso contrário seria considerado um comportamento evasivo.

Segue um quadro com a comparação entre os contextos B2B e B2C que reforça as ideias acima apresentadas.

B2B	B2C
<b>Conduzido por uma relação baseada em confiança.</b>	Conduzido pelo produto.
<b>Construído numa audiência pequena e focada.</b>	Destinada a uma grande audiência.
<b>Projetado para maximizar as vendas a longo prazo.</b>	Projetado para maximizar as promoções individuais.
<b>Conjunto passos de processo de compra e longo ciclo de compra.</b>	Um único passo de processo de compra com um curto ciclo de compra.

<b>Construção da identidade da marca com base na confiança.</b>	Promover a identidade da marca através da promoção.
<b>Focado na educação da audiência.</b>	Construir em torno de produtos e serviços.
<b>Decisão de compra racional baseada nos valores de negócio.</b>	Decisão de compra emocional.

**Tabela 2** Comparação entre os contextos B2B e B2C

### **2.7.2 Característica e Diferenças no Processo de Compra do B2B e B2C**

As decisões de compra no B2B são muitas vezes feitas em grupos, que tendem a implicar decisões suportadas pelo raciocínio lógico. Há muitas mais fontes de informação e fontes mais objetivas de informação disponíveis para o B2B do que no B2C. As implicações das diferenças no processo de compra devem-se ao facto de uma decisão no contexto B2B tender a ser mais racional (embora não completamente), uma vez que pode ser baseada em informações mais detalhadas e na tomada de decisão em grupo (Gilliland & Johnston, 1997).

Os autores Bruhn, Schnebelen, & Schäfer (2014) reforçam a ideia de que as características específicas do marketing B2B aborda clientes que têm interesses racionais, que as decisões de compra são feitas por várias pessoas e que existe um alto grau de dependência e incerteza, contrariamente ao que acontece no B2C.

Segue abaixo um quadro comparativo entre as características principais do B2B vs B2C, onde podemos confirmar que a complexidade da decisão de compra é superior no B2B, os canais de comunicação são mais complexos do que nos casos de B2C e as características de compra e dos próprios produtos são distintas do B2C.

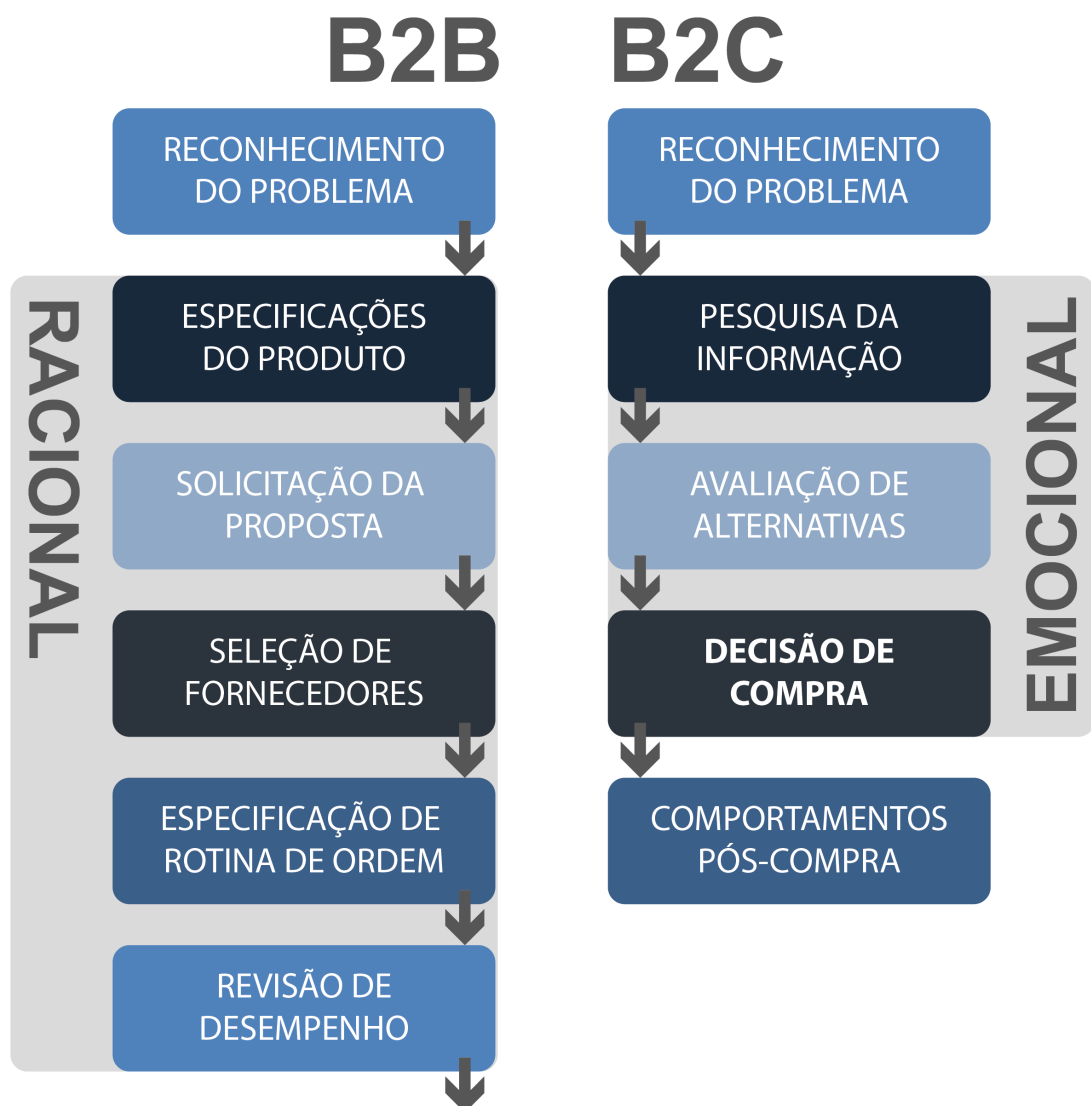


Características	B2C	B2B
Complexidade da decisão de compra	Relativamente Simples.	Mais complexa.
Canais de comunicação	Relativamente Simples - Direta ou através do retalho.	Mais complexa – direta ou através de retalho, agente ou distribuidor.
Características de compra	Baixo valor, alto volume ou alto valor e baixo volume. Alto envolvimento.	Valor e volume similar. Alto envolvimento para repetir pedidos (repetição de compra) é mais comum.
Características do produto	Itens normalmente padronizados.	Itens padronizados ou feitos sob medida da venda.

**Tabela 3** Características do B2B e B2C adaptado (Kotler, Philip; Keller, 2006)

Posto isto, é possível compreender que o processo de compra no contexto B2B é mais complexo e demorado do que no contexto B2C, assim como é realizado de forma mais racional, devido ao número de intervenientes e outros fatores acima mencionados. Enquanto o marketing B2C pode trabalhar mais o lado emocional nas suas ações, o B2B faz uso de dados e informações que ajudem na tomada de decisão, já que o público corporativo requisita mais ferramentas de prova de conceito e de custo *versus* benefícios (Gilliland & Johnston, 1997).

Segue abaixo uma imagem com o desdobramento das etapas principais do processo de compra no contexto B2B e B2C.



**Figura 10** Principais etapas do processo de decisão de compra B2B e B2C

As técnicas de guerrilha são compostas por um conjunto de várias estratégias dirigidas a diferentes negócios e com objetivos distintos. Não sendo necessário utilizar todas as ferramentas para as campanhas serem bem-sucedidas, é fundamental conhecê-las e aproveitá-las, adequando as metas que se pretendem alcançar. Na atualidade é cada vez mais comum grandes empresas recorrerem a este tipo de estratégias que demonstram ser capazes de atingir resultados astronômicos quando bem aplicadas. Desta forma, torna-se viável aplicá-las num contexto diferente, como o B2B, adequando as características das mesmas às necessidades e especificidades deste contexto de forma a

recolherem frutos semelhantes aos que resultam das campanhas em B2C, considerando os vários processos de decisão de compra e as necessidades da comunicação racional.

Desta forma, o marketing de guerrilha pretende ser uma ferramenta vantajosa para o contexto B2B. O verdadeiro desafio para os gestores do B2B será adaptar as suas características ao contexto em que se inserem, considerando as suas especificidades, os seus valores relativamente à comunicação, com vista a utilizarem as vantagens destas ações numa perspetiva empresarial.



# Capítulo III

## Metodologia

### Processo de Investigação

Inicialmente é definido o problema de pesquisa que se visa solucionar, uma vez que este é o ponto de partida e o foco para o início e desenvolvimento de toda a pesquisa. Numa segunda fase estrutura-se a pesquisa objetiva, através das questões. É imperatório definir questões de pesquisa que sejam viáveis de encontrar resposta para o problema.

No presente trabalho foi utilizado o modelo de pesquisa exploratório que demonstrou ser o mais adequado, uma vez que o propósito do estudo tem como objetivo compreender a percepção dos gestores B2B sobre o marketing de guerrilha, visando obter informação sobre as possíveis motivações e intenções sobre estas ações. Um estudo exploratório pode ser importante quando o investigador enfrenta um problema que não é totalmente compreendido e em que são escassos os estudos disponíveis na literatura, como é o caso do marketing de guerrilha no contexto B2B. Além disso, a pesquisa exploratória pode ser usada em qualquer momento do processo, mesmo quando não há conhecimento sobre o tema.

Neste tipo de investigação, a informação necessária é apenas vagamente definida, e por isso, o estudo precisa de ser flexível e não estruturado, utilizando uma amostra pequena e não representativa sendo que a análise dos dados primários é feita qualitativamente.

Foram definidos os seguintes métodos:

- Análise de dados secundários através da revisão literatura;

- Pesquisa qualitativa através de entrevistas com gestores B2B.

A pesquisa qualitativa permite uma melhor compreensão do problema e tem como objetivo compreender de forma qualitativa as razões e percepções dos gestores através de uma pequena amostra.

Ao recolher dados primários através de entrevistas é possível descobrir as verdadeiras percepções e opiniões dos gestores que um questionário tradicional não permite obter. Desta forma a riqueza de informação é superior com este tipo de técnicas de recolha de dados. Como desvantagem, os dados obtidos por norma são mais difíceis de interpretar.

As entrevistas são um método de obtenção de dados qualitativos e são consideradas técnicas não estruturadas, diretas e pessoais em que um único respondente é testado por um entrevistador com o objetivo de descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um determinado assunto.

Relativamente aos dados secundários, estes representam a direção a tomar para a solução do problema do trabalho, neste caso a revisão da literatura foi realizada com base no tipo de comunicação B2B e no marketing de guerrilha.

### **3.1 Definição e Questões do Problema de Pesquisa**

As questões de pesquisa assumem o carácter interrogatório e baseiam-se no problema de investigação e nos seus componentes intrínsecos, enunciados pela revisão da literatura. As seguintes questões de pesquisa desdobram-se essencialmente em três:

**Q1 - Identificar as vantagens do Marketing de Guerrilha para o contexto B2B;**

**Q2 - Analisar a percepção dos gestores em relação ao Marketing de Guerrilha;**

**Q3 – Propor a adaptação do marketing de guerrilha para o contexto B2B.**



**Figura 11** Ilustração da relação entre a comunicação B2B e o marketing de guerrilha

## **3.2 Delimitação e Desenho da Investigação**

A presente investigação passou por uma fase inicial que consistiu no levantamento bibliográfico dos principais temas de relevância, a comunicação no contexto B2B e o marketing de guerrilha, de maneira a obter as bases informativas necessárias para o estudo. E numa segunda fase a recolha de dados primários através de entrevistas a gestores do contexto B2B para perceber qual a opinião e perceção dos mesmos relativamente ao tema do estudo.

## **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados**

### **3.3.1 Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas durante o mês de Outubro de 2017 com base num guião semi-estruturado definido para o efeito (ver Anexo 1) permitindo uma condução coerente e lógica. Todas as entrevistas foram gravadas para posteriormente serem transcritas para documentos word, com uma média de 30 minutos de duração (ver Tabela 4).

No total foram realizadas doze entrevistas e todas elas referentes a empresas do contexto B2B, com distintas áreas de negócio. Foi a fase que se demonstrou com maior dificuldade devido à falta de disponibilidade dos gestores para fornecerem o seu contributo. Ao todo foram contactadas vinte e cinco empresas, das quais apenas doze demonstraram interesse e disponibilidade em participar. De forma geral, após a entrevista todos os gestores demonstraram interesse pelo tema e pelo resultado final do estudo.

	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Meio</b>	<b>Duração</b>
<b>1</b>	06 Outubro 2017	Presencial	45 minutos
<b>2</b>	06 Outubro 2017	Presencial	29 minutos
<b>3</b>	06 Outubro 2017	Skype	32 Minutos
<b>4</b>	06 Outubro 2017	Skype	38 Minutos
<b>5</b>	30 Setembro 2017	Presencial	22 Minutos
<b>6</b>	06 Outubro 2017	Presencial	24 Minutos
<b>7</b>	07 Outubro 2017	Skype	35 Minutos
<b>8</b>	30 Setembro 2017	Presencial	30 Minutos
<b>9</b>	02 Outubro 2017	Skype	34 Minutos
<b>10</b>	02 Outubro 2017	Presencial	15 Minutos
<b>11</b>	04 Outubro 2017	Presencial	29 Minutos
<b>12</b>	02 Outubro 2017	Presencial	22 Minutos



<b>Total de</b>	<b>355 Minutos</b> <b>= aprox. 6h</b>
-----------------	--

**Tabela 4** Informação sobre Entrevistas

### 3.3.2 Amostra

A amostra foi escolhida com base na proximidade geográfica e pela área de negócio, uma vez que a intenção era recolher informação de diferentes áreas de negócio e diferentes dimensões. Foram respeitados os princípios de anonimato e confidencialidade. No decorrer da investigação, as empresas são identificadas pela área de negócio, omitindo nomes e dados de identificação das mesmas. Foram solicitados dados de caracterização para se perceber se os mesmos influenciam a opinião dos entrevistados (ver Tabela 5).

Dados do Entrevistado					Dados da Empresa		
	Função	Idade	Anos de Atividade	Habilitações	Área de Negócio	Anos no Mercado	Número de Funcionários
1	Empresário	38	12	Licenciatura	Agência de Comunicação	5	3
2	Responsável Marketing	26	2	Mestrado	Alimentação	4	360
3	Empresário	26	3	Licenciatura	Calçado	18	5
4	Responsável de Marketing	28	2	Licenciatura	Cerâmica	30	100
5	Sócio Gerente	32	8	12º Ano	Componentes para Calçado	50	8
6	Responsável Comunicação	38	10	Licenciatura	Consultadoria	22	20

7	Diretor Comercial	48	9	Mestrado	Equipamentos para Jardim	25	22
8	Responsável Comunicação	38	4	Licenciatura	Impressão Digital	14	15
9	Facebook Ads Manager	27	1	Pós Graduação	Marketing Digital	3	20
10	Administrador	49	11	Pós Graduação	Metalomecânica	37	100
11	Marketing Manager	44	22	Licenciatura	Porcelana	25	340
12	Técnica de Comunicação	27	4	Licenciatura	Têxtil para Lar	32	80

**Tabela 5** Dados de Caracterização da Amostra

A amostra irá ser identificada através do número de Entrevista (ordem alfabética), função e respetiva área de negócio:

*Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação*

*Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação*

*Entrevistado 3 Empresário - Calçado*

*Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica*

*Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado*

*Entrevistado 6 Responsável de Comunicação- Consultadoria*

*Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim*

*Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital*

*Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital*

*Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica*

*Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana*

*Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar*

### **3.3.3 Tratamento de Dados**

Após a transcrição de todas as entrevistas os dados para serem tratados e analisados foram inseridos no programa de gestão de informação não estruturada *Nvivo*, para facilitar a análise dos conteúdos e a categorização da informação. Para a análise foi utilizado o *Nvivo 11* para Mac, versão *Trial* disponível durante 15 dias.

Em comparação com pesquisa quantitativas onde os números e o que eles representam são as unidades de análise, na análise qualitativa os dados utilizam palavras como unidade de análise. O objetivo principal de uma pesquisa qualitativa é decifrar, analisar e interpretar padrões significativos ou temas de onde emergem os dados recolhidos, neste caso através de entrevistas.

Existem 3 passos que devem ser seguidos quando está a ser realizada uma análise de dados de conteúdos (Malhotra, 2008):

- A. Redução de dados – Nesta fase, o investigador escolhe quais os aspetos dos dados que são reforçados, minimizados ou colocado de parte da investigação.
- B. Exibição de dados – Nesta fase, desenvolve-se uma interpretação visual dos dados através de gráficos ou esquemas.
- C. Conclusão e Verificação – Nesta fase, considera-se o significado dos dados analisados e avalia-se as duas implicações para as questões e hipóteses de investigação.

Foi desta forma que foram tratados os dados recolhidos nas entrevistas de maneira a responder às questões de investigação que foram indicadas como objetivo de investigação.

### 3.3.4 Técnicas de Tratamentos dos Dados

O *Nvivo* revelou ser um programa vantajoso pois permitiu a organização da informação e da documentação, possibilitando flexibilidade ao investigador para não se esquecer do que está a analisar, além de promover a criatividade, através da apresentação de todos os conceitos de forma rápida e explorada. Apesar da análise dos dados quantitativos estarem dependentes do investigador, assim como a codificação, o programa é vantajoso na organização de ideias, desdobramentos de conceitos e análise de resultados.

“NVivo é um software que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa. É projetado para ajudar o investigador a organizar, analisar e encontrar informações nos dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos e conteúdo web” (“QSR International,” n.d.).

Para que o *Nvivo* seja utilizado são necessários alguns procedimentos tais como a codificação e a releitura dos textos. As categorias são intituladas de *Nodes* e representam uma categoria ou uma ideia que tenha sido identificada como sendo importante na leitura dos dados. Na presente investigação foram identificados dois grandes *Nodes*, a Comunicação B2B e o Marketing de Guerrilha, que estão catalogadas numa estrutura hierárquica com outros temas, intitulados de *Child Nodes* (ver Figura 12). Estas categorias foram definidas em função do interesse e objetivos da investigação. Os *Child Nodes* são as subcategorias criadas para possibilitar a classificação e interpretação mais detalhada e específica dos dados.

Neste capítulo, no início de cada um dos pontos principais da análise dos resultados, a comunicação B2B e o marketing de guerrilha, são apresentados através de esquemas o resumo dos *Nodes* e a lógica da análise.

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On
▼ Comunicação B2B	12	18	18 Oct 2017 00:16	DS	25 Oct 2017 01:23
Emocional	8	10	18 Oct 2017 00:17	DS	19 Oct 2017 22:31
▼ Ferramentas Utilizadas	11	23	18 Oct 2017 00:18	DS	19 Oct 2017 22:29
Mais Eficazes	6	6	18 Oct 2017 00:18	DS	19 Oct 2017 22:29
Limitações	10	25	18 Oct 2017 00:17	DS	25 Oct 2017 01:23
Racional	6	8	18 Oct 2017 00:17	DS	19 Oct 2017 22:31
▼ Marketing de Guerrilha	12	25	18 Oct 2017 00:17	DS	25 Oct 2017 01:27
▼ Características	0	0	18 Oct 2017 01:33	DS	21 Oct 2017 16:03
Baixo Custo	5	5	19 Oct 2017 00:38	DS	25 Oct 2017 01:26
Características com...	8	10	18 Oct 2017 00:49	DS	24 Oct 2017 23:51
Criatividade	12	16	18 Oct 2017 01:11	DS	25 Oct 2017 01:27
Energia e Dinâmica	6	10	18 Oct 2017 01:55	DS	24 Oct 2017 23:49
Rapidez e Flexibilida...	6	8	18 Oct 2017 23:21	DS	25 Oct 2017 01:26
▼ Efeitos	0	0	18 Oct 2017 01:32	DS	18 Oct 2017 01:33
Alto Impacto	10	16	18 Oct 2017 01:31	DS	25 Oct 2017 01:25
Efeito Difusão	10	26	18 Oct 2017 01:15	DS	24 Oct 2017 23:55
Efeito Surpresa	8	15	18 Oct 2017 01:33	DS	19 Oct 2017 22:35
Efeitos com maior v...	8	10	18 Oct 2017 00:34	DS	19 Oct 2017 22:26
Motivações para a utili...	8	14	18 Oct 2017 00:34	DS	19 Oct 2017 22:36
Viabilidade no B2B	8	9	18 Oct 2017 23:48	DS	25 Oct 2017 01:23

**Figura 12** Estrutura de *Nodes* e *Child Nodes* com referência aos *sources*.

Ao longo da análise são apresentadas algumas ferramentas de exploração do *Nvivo* como os ***Treemap***, os ***Diagramas***, as ***Word Frequency*** e ***Word Tree*** que são *outputs* visuais que ajudam na interpretação dos conteúdos.

Os ***Treemaps*** exibem os dados de forma hierárquica, desdobramento os *Nodes* e os *Child Nodes*. Neste caso vamos ter o *Treemap* da Comunicação B2B e o *Treemap* do Marketing de Guerrilha. A representação visual de cada retângulo é proporcional à dimensão de dados. Ou seja, torna-se relativamente rápido percebermos qual é o *Child Node* com maior dimensão e com menor. Têm ainda a vantagem de fazerem uso eficiente do espaço, ou seja, podemos ter milhares de itens em simultâneo de forma legível, o que nos permite ver padrões que seriam difíceis de detetar. Os *Treemaps* são apenas representativos dos *Nodes* comparado pelo número das referências

Os ***Diagramas*** ajudam a perceber quais foram os principais *inputs* na codificação daquele assunto, neste caso é relativamente fácil e imediato percebermos quais foram as empresas que contribuíram com algo de relevante sobre o node. Todos eles são representados com as opções “*sources coded*” e “*connection labels*”.

Os ***WordFrequency***, são conhecidos como as nuvens de palavras que nos ajudam a perceber quais as palavras mais frequentemente utilizadas em relação ao tema. Surgem

da contagem simples e da relevância de determinada palavra. A sua dimensão é proporcional ao número de vezes que é citada. Ou seja, facilmente percebemos se há palavras que são muito destacadas ou não. Como opções para apresentação de resultados foram selecionados o *“included stemmed words”*, *“displays words 1000 most frequency”* e *“with minimum lenght 6”*.

As **WordTree** permitem-nos ver o contexto onde determinada palavra surge, ou seja, na sua visualização são demonstrados os contextos onde têm origem ou o caminho da palavra. Como opções foram selecionadas os itens correspondentes a cada *Node* com as opções *“included stemmed words”* e com o *“context words 5”*.

Qualquer uma destas ferramentas, que se caracterizam por serem bastante visuais, não vão responder às questões da pesquisa, mas sim apontar os caminhos para o que se deve de observar, considerar e analisar para as conclusões do estudo.

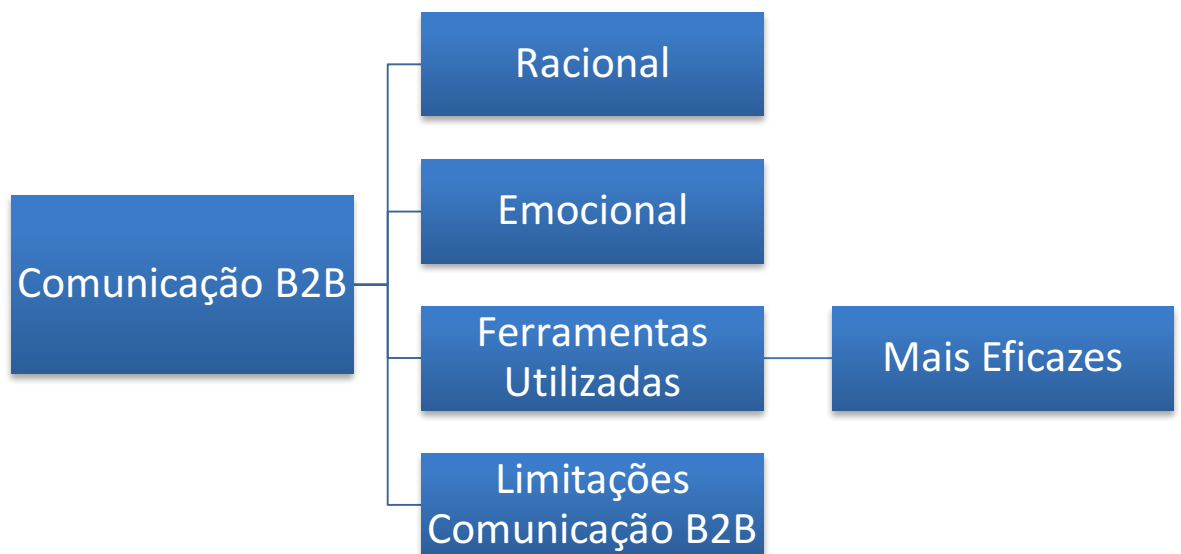
# Capítulo IV

## Análise e Discussão de Resultados

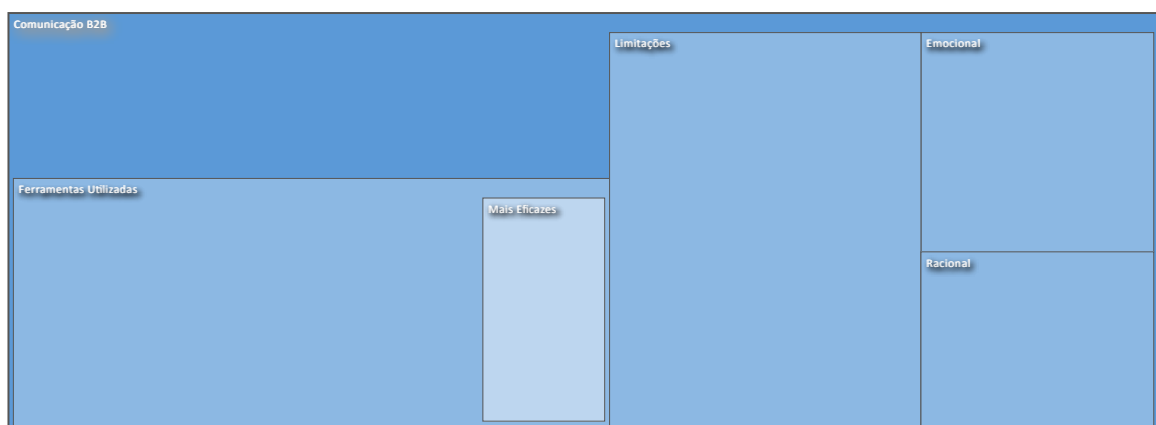
Este capítulo tem como objetivo descrever e discutir os dados recolhidos durante as entrevistas realizados a gestores de empresas com diferentes áreas de negócios. Foi utilizado o programa *Nvivo* para suporte na análise das informações não estruturadas.

### Comunicação B2B

Neste ponto é demonstrado através da Figura 13 o esquema que resume as principais temáticas abordadas provenientes da recolha de dados primários sobre a técnica de entrevista em relação à comunicação B2B e que deram origem aos *Nodes* criados no programa ***Nvivo*** para o tratamento da informação, resultantes da fases de redução e exibição de dados. Irão ser abordados de forma individual todos os *Nodes* e os respetivos *Child Nodes* de forma a percebermos de forma individual a sua importância para o contexto. Na Figura 14 é apresentado o *Treemap* com os *Nodes* realizados no *Nvivo*, que demonstram a proporção entre eles dos temas abordados.



**Figura 13** Esquema que resume as principais temáticas abordadas nas entrevistas sobre a comunicação B2B e que deram origem aos “nodes” criados no programa Nvivo.

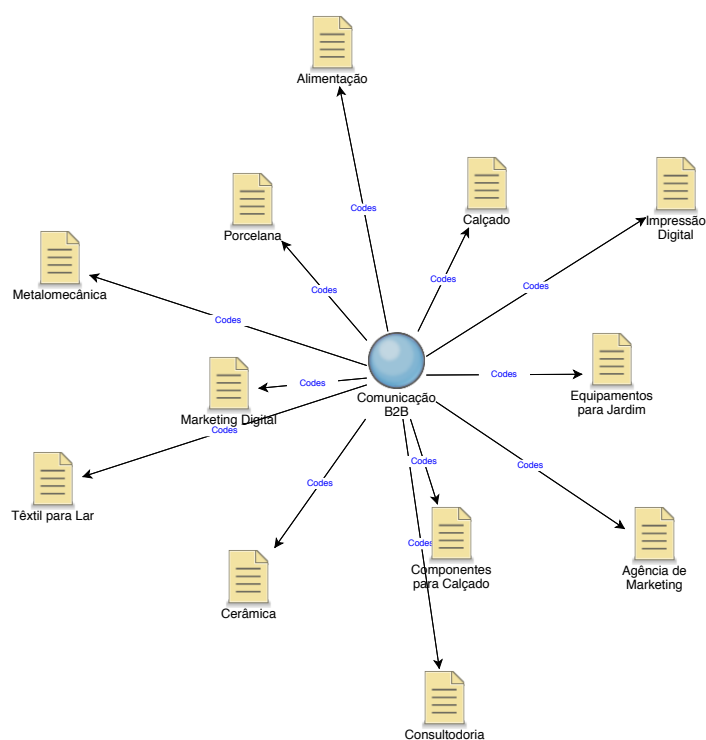


**Figura 14** Treemap com os Nodes de Comunicação B2B realizado no Nvivo.

Foi solicitado aos gestores para definirem de forma geral o que para eles é a comunicação B2B e o que a diferia de B2C. Neste ponto, é fundamental percebermos o



tipo de comunicação que é utilizada pelos gestores nas suas áreas de negócios e a importância atribuída. Na Figura 15 é apresentado o diagrama que apresenta a informação de forma esquematizada dos entrevistados relacionada com o *node* “comunicação B2B”, dando a origem dos *inputs* para o desenvolvimento deste ponto sobre a comunicação B2B. Podemos observar que o *node* conta com inputs das 12 entrevistas realizadas, concluindo desta forma que todas elas contribuíram para a codificação do *node* comunicação B2B.



**Figura 15** Diagrama Comunicação B2B

As opiniões são transversais de que a comunicação em B2B tem diferenças relevantes em relação à comunicação B2C e que não é possível ou correto comunicar da mesma forma para dois tipos de segmentos. Tal como é defendido pelo autor Zenn (2013) existe uma área comum entre o marketing B2B e B2C, mas as diferenças existentes são fundamentais para os profissionais compreenderem os dois tipos de clientes, de forma a

entenderem bem as áreas em que vão atuar e serem bem sucedidos no planeamento das estratégias.

Desta forma, são enumeradas várias características distintas entre os dois tipos de comunicação (consultar Tabela 2), sendo que a comunicação B2B é definida como sendo **mais prática, direta, focada e direcionada para as necessidades dos clientes**, tal como um dos entrevistados explicou:

*“Se o cliente/empresa tem uma característica completamente diferente do consumidor final, automaticamente a comunicação tem de ser distinta. (...) A estratégia é diferente, os objetivos são diferentes, a linha de orientação é diferente.”*

#### *Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação*

Nas entrevistas, os gestores confirmam que uma comunicação B2B é diferenciada pelo público-alvo e por consequência, a comunicação deve ser ajustada. Realçam o **fator preço, relação de proximidade**, reforçando as **necessidades dos público-alvo** como características específicas deste segmento.

*“Diferenciam-se no público-alvo e, por consequência, no modo de comunicação. No fundo o marketing B2B é mais prático e focado na redução dos custos. O B2B tem de ter por base as necessidades do público-alvo.”*

#### *Entrevistado 3 Empresário - Calçado*

Reforçando a ideia apresentada pelo o Entrevistado 3, o autor Zenn (2013) reforça que para além de se diferenciarem pelo seu público-alvo, as empresas B2B e B2C usam diferentes estratégias de marketing para chegar até aos seus públicos-alvo, já que é necessária uma linguagem e uma abordagem diferente para interpelar uma empresa em comparação com o consumidor final.

Outro dos fatores afirmados como particularidade do contexto B2B é **forma de comunicar**, que nada tem que ver com o contexto B2C, porque acreditam que os valores

são os mesmos, mas o que os distingue é a forma que utilizam para comunicar em cada um dos segmentos:

*“Uma estratégia de comunicação num negocio tipicamente B2B nada terá haver com B2C, no nosso caso vendemos o nosso produto através de distribuidores e importadores (...). Os valores que temos de transmitir no B2B não são muito diferentes do B2C, a forma como os transmitimos é que tem de ser completamente diferentes.”*

#### *Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana*

Um cliente B2C não está à procura de construir um relacionamento próximo, enquanto que no B2B o cliente procura construir uma relação de confiança e proximidade, segundo Zenn (2013). Os clientes B2B ambicionam informações e capacidade de construção de um relacionamento sério e próximo com as empresas.

O entrevistado 7 confirma e reforça que a relação de **proximidade do contexto** em:

*“B2B é muito mais pessoal, B2C é muito mais impessoal, no B2B conhecemos o nosso cliente.”*

#### *Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim*

Afirmam, também, como particularidade do contexto B2B **os elementos decisores e o seu comportamento no processo de decisão de compra**, que nada tem que ver com o contexto B2C.

*“(...) o conhecimento do público alvo vai para lá daquilo que é o conhecimento dos nossos clientes, mas também daquilo que são as pessoas de decisão. Porque aquilo que são os comportamentos das pessoas de decisão e a influencia interferem bastante.”*

#### *Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital*

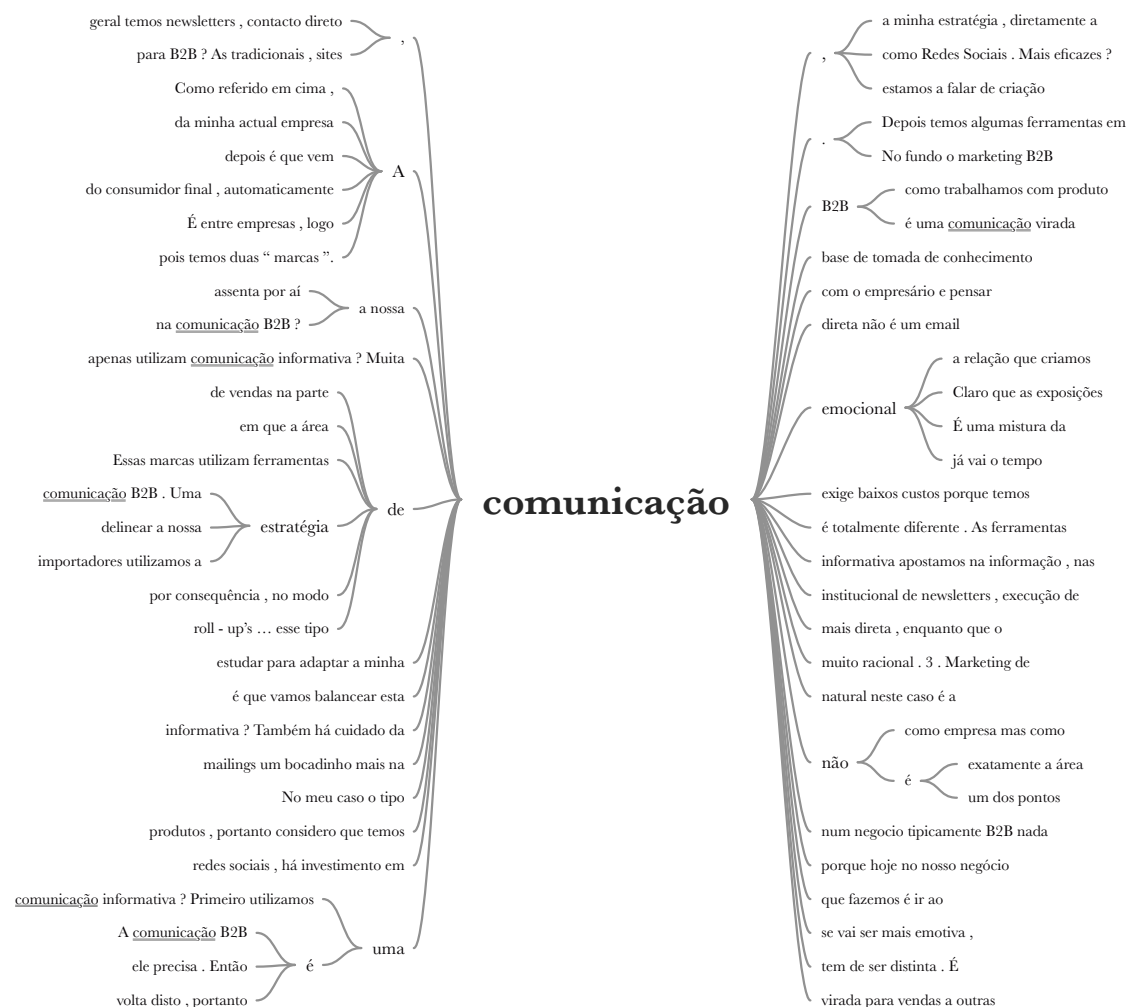
No seguimento do que é constatado pelos autores Gilliland & Johnston (1997) um comprador B2B do departamento de compra, através da relação com a empresa motiva as decisões com base no bem da empresa e não com base no bem individual.

Houve um caso de um entrevistado que afirma que não atribui importância à comunicação devido à sua área de negócio específica, em que são poucos os clientes que representam a grande maioria do volume de negócio e por isso, para eles, são mais importantes as relações de proximidade estabelecida e define o tipo de negócio como conservador relativamente à comunicação.

*“É uma área de negócios um bocadinho específica. Em que são muitos poucos clientes que representam uma grande fatia do volume de negócios. Portanto é um produto muito técnico e muito específico em que a área de comunicação não é exatamente a área mais forte da empresa, é provavelmente uma das áreas mais débeis. (...) Nunca senti necessidade de comunicar muito e de evoluir nesse sentido porque é um mercado muito conservador, produtos muito dirigidos para a indústria do petróleo e do gás cujo os clientes são meia dúzia de empresas”*

#### **Entrevistado 10 Administrador – Metalomecânica**

Neste caso, apesar de ser uma ideia um pouco mais vincada do que é previsto na revisão da literatura, um dos pontos abordado pelo autor Zenn (2013) é o tipo de linguagem e comunicação. O cliente B2B espera uma linguagem mais técnica, procurando o detalhe técnico e a informação sobre o produto, podendo considerar o resto ruído em casos mais extremos como o do Entrevistado 10.



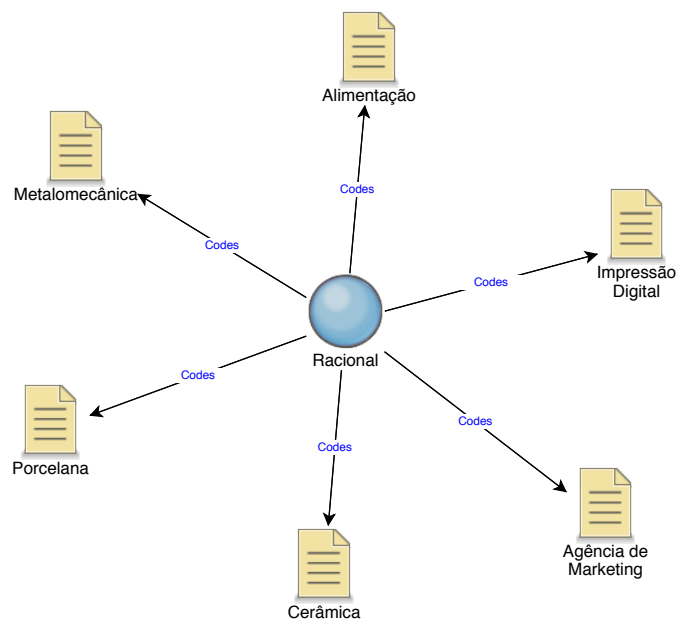
**Figura 16** *Word Tree* da Palavra Comunicação

Através da Figura 16 conseguimos perceber que a palavra comunicação tem bastantes origens e destinos pois é das palavras mais complexas em termos de composição que podemos encontrar na presente análise. Em termos de antecedentes da palavra comunicação, realça-se a palavra estratégia. Desta forma, podemos então afirmar que o que é previsto na revisão de literatura vai de encontro com o que é afirmado pelos gestores do contexto B2B sobre a comunicação.

## 4.1 Comunicação Racional vs Comunicação

### Emocional

#### 4.1.1 Comunicação Racional



**Figura 17** Diagrama de Comunicação Racional

Foi solicitado aos gestores para definirem se utilizam comunicação racional, percebendo se apenas se focam numa comunicação informativa ou se existe intenção de acrescentarem algo mais à comunicação que utilizam. Na Figura 17 podemos verificar o digrama com os *inputs* que deram origem a este ponto. Com base no levantamento realizado nos dados secundários através da revisão da literatura, os gestores de B2B iriam atribuir importância à comunicação racional. Segundo os autores Gilliland & Johnston, (1997) no contexto B2B a decisão tende a ser mais racional (embora não completamente), uma vez que pode ser baseada em informações mais detalhadas e na tomada de decisão em grupo. Apenas dois dos entrevistados atribuíram importância à comunicação racional, afirmando que:

*“Basicamente é ensinar as pessoas as vantagens e o potencial deste tipo de produto e depois informamos os benefícios e explicamos o produto e é a volta disto, portanto é uma comunicação muito racional.”*

**Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação**

*“Não, tudo muito técnico muito virado para a tecnologia e a comunicação é à volta disso.”*

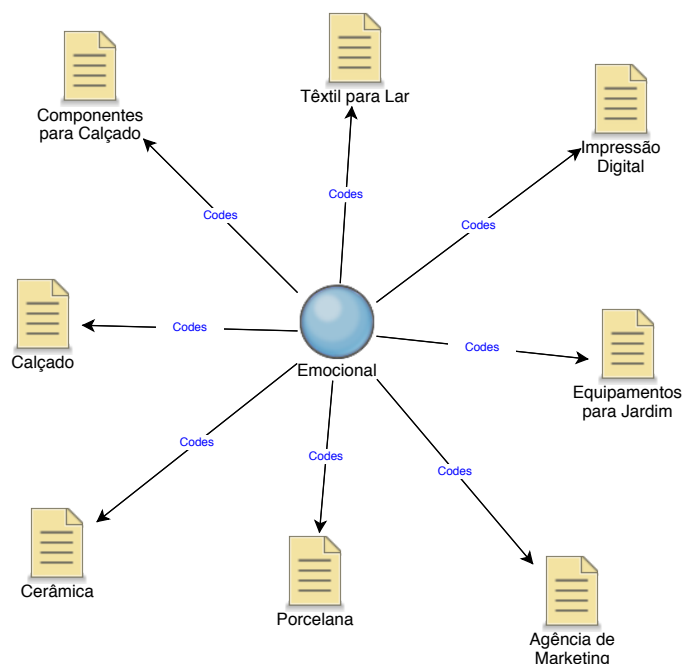
**Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica**



**Figura 18** Word Tree da Palavra Racional

Na Figura 18 conseguimos perceber através da *Word Tree* que a palavra racional não gerou muita opinião, tal como já tinha sido referido, demonstrando ter pouco importância. Desta forma, podemos concluir que, contrariamente ao que era expectável relativamente à revisão da literatura, os gestores atribuem pouca importância à comunicação racional, quando abordada de forma comparativa com a comunicação emocional. Acreditamos que este ponto possa estar relacionado com uma evolução do mercado e que alguns dos conceitos que eram completamente estanques e rigorosos começaram a ganhar outro tipo de leitura e dimensão na perspetiva dos gestores.

### 4.1.2 Comunicação Emocional



**Figura 19** Diagrama de Comunicação Emocional

Na Figura 19 podemos observar o diagrama com os *inputs* que deram origem a este *node*. Há uma grande parte dos gestores que acredita que a comunicação apenas informativa, racional, já não funciona de forma isolada, apesar do contexto solicitar uma comunicação mais direta e mais focada do que nos casos B2C. Atualmente já existe a intenção de perceber a história que a marca ou o produto contam no contexto B2B. Para além de que a grande maioria dos entrevistados afirma que o contacto direto e a relação criada no contexto B2B é associada a uma comunicação emocional, quando falamos de relações e de um conhecimento mais aprofundado sobre o nosso cliente em B2B falamos de uma comunicação emocional.

*“Muita comunicação emocional – já vai o tempo em que era só informativa.”*

*Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação*

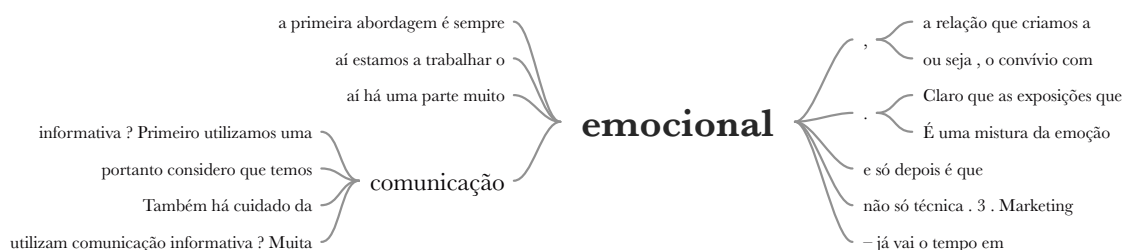


*“(...) tanto que nós notamos que os clientes gostam muito de saber em que é que nos inspirámos, muitas vezes inventamos histórias em torno de uma decoração, para eles sentirem que houve inspiração num príncipe, por exemplo, eles procuram a história e a emoção.”*

#### **Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica**

*“Sim, temos. Procuramos utilizar fotografias humanizadas, vídeos, também. Há o cuidado de informar a qualidade do produto sim, mas não só (...). Se incluirmos o trabalho de vendas na parte de comunicação, estamos a falar de criação de relações aí estamos a trabalhar o emocional, ou seja, o convívio com os clientes, fazer demonstrações, não sendo só o momento de mostrar, mas o momento que é passado com o cliente e aí há uma parte muito emocional não só técnica.”*

#### **Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

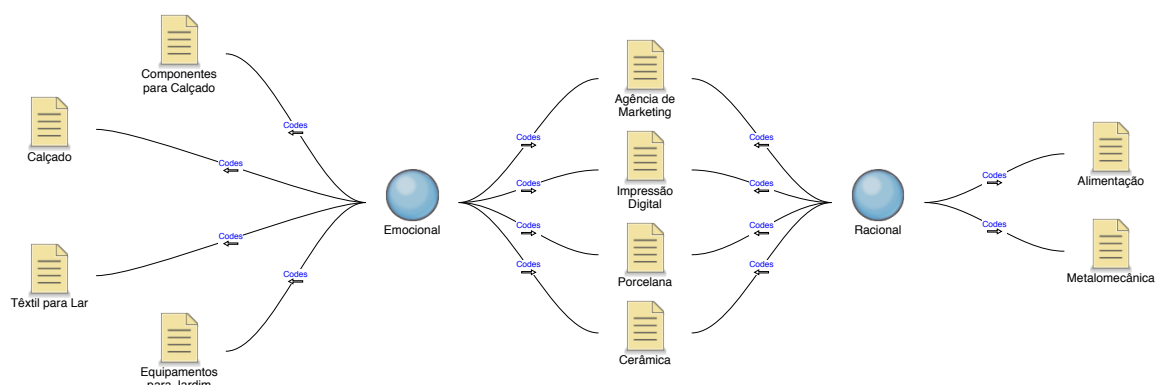


**Figura 20** Word Tree da Palavra emocional

Através da Figura 20 conseguimos perceber que a palavra “emocional” possui mais origens e destinos comparativamente à palavra racional (ver Figura 18) reforçando, desta forma, a leitura da análise de dados sobre a opinião dos gestores que de forma transversal atribuíram mais importância à comunicação emocional do que à comunicação racional.

Este ponto, tal como referido, poderá identificar mudanças nos comportamentos dos consumidores, obrigando desta forma os gestores adequarem as suas estratégias e adaptando-se a novas exigências.

### 4.1.3 Comunicação Racional e Emocional



**Figura 21** Diagrama de comparação entre Comunicação Racional e Emocional

Alguns entrevistados atribuíram importância quer à comunicação racional quer à comunicação emocional (ver Figura 21), chegando a afirmar que ambas são necessárias e acabam por ser complemento uma da outra. Atribuindo o verdadeiro valor da comunicação no balanço e equilíbrio entre a relação das duas.

*“Utiliza-se as duas, como é obvio, até porque há sempre dois objetivos quando se trabalha uma marca. Aquele que é o objetivo de dar a conhecer o que é que nós temos de disponível para o mercado e a seguir é criar a empatia. E o objetivo principal para a fidelização é criar a empatia, que é criada não só com as pessoas que estão cá dentro, mas também com aquilo que são os sentimentos que são provocados em terceiro”*

#### *Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital*

*“Um dos grandes desafios é como é que vamos balancear esta comunicação se vai ser mais emotiva, se vais ser mais profissional, se vai ser mais de produto puro e duro, e há essa estratégia segmentada, nós comunicamos de forma segmentada para os principais públicos que pretendemos atingir, (...).*

*Poderemos fazer um marketing mais cinzento, mais profissional, porque nós não apelamos as emoções. Apelamos ao profissionalismo, ao prazo de entrega, à qualidade, ao design, ao respeito, à integridade. (...). Existe um envolvimento das*

*peessoas, o processo de decisão é um processo complicado e demorado, racional e com valor.”*

#### **Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana**

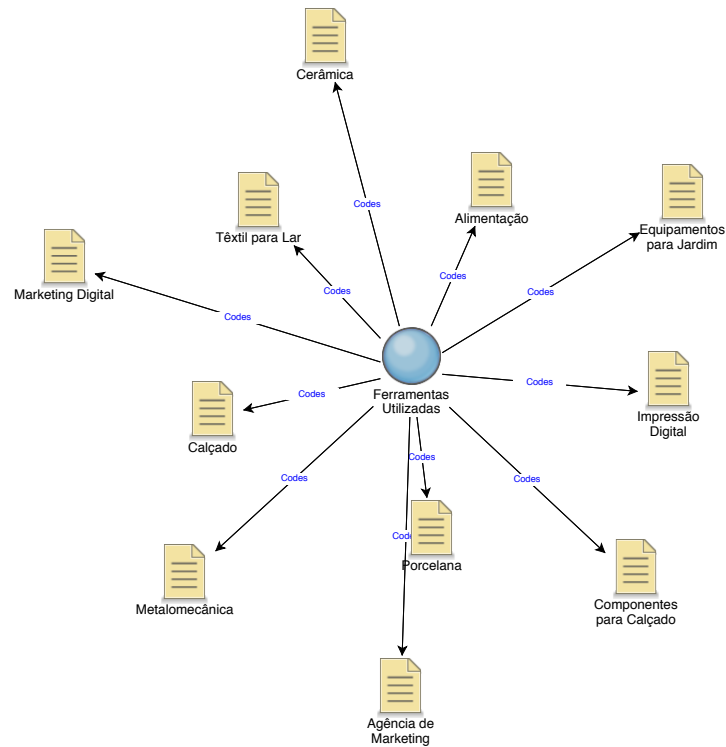
Um dos entrevistados afirma fazer a abordagem inicial para potenciais clientes, através da comunicação emocional e só depois é que vem a comunicação racional.

*“Primeiro utilizamos uma comunicação emocional, a relação que criamos a abordagem que é feito ao cliente ou através do agente. O próprio contacto, o tentar fidelizar e só depois é que vem a comunicação informativa, apostamos na informação, nas questões técnicas e informativas. Ou seja, a primeira abordagem é sempre emocional e só depois é que vem a informação.”*

#### **Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado**

Posto isto, com análise dos resultados associar que as implicações das diferenças no processo de compra devem-se sobretudo ao fato de uma decisão no contexto B2B tender a ser mais racional (embora não seja completamente racional), uma vez que pode ser baseada em informações mais detalhadas e na tomada de decisão em grupo (Gilliland & Johnston, 1997).

## 4.2 Ferramentas utilizadas em B2B



**Figura 22** Diagrama de Ferramentas utilizadas em B2B

Na Figura 22 podemos perceber quais foram os gestores que contribuíram para a compreensão das ferramentas mais utilizadas em B2B. Foi solicitado aos gestores para falarem sobre as ferramentas utilizadas em comunicação B2B. De uma forma muito geral foram referenciadas como ferramenta principal as forças de vendas (chamado contacto direto, porta-a-porta).

*“Comunicamos com os nossos clientes maioritariamente com trabalho diário “porta-a-porta”. Visitamo-los semanalmente para vender artigos novos e para acompanhar as vendas já efetuadas.”*

**Entrevistado 3 Empresário - Calçado**

*“Não, centra-se apenas na força de vendas e no contacto direto.”*

#### **Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado**

Depois foram enumeradas várias ferramentas tradicionais, tais como o e-mail, feiras, catálogos, folhetos, site, newsletters, redes sociais,

*“Mas de forma geral temos newsletters, contacto direto, comunicação base de tomada de conhecimento para quem não nos conhece e para quem nos quer visitar rapidamente, facebook, linkedin e site. As peças mais correntes, cartão comercial, brindes para clientes e potenciais clientes, mas estes já são mais na base de construção de notoriedade.”*

#### **Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital**

Alguns dos entrevistados afirmam que utilizam algumas das ferramentas porque são as únicas viáveis para o tipo de negócio em questão.

*“Usamos catálogos sempre feitos duas vezes ao ano. Estes são maioritariamente lançados nas feiras internacionais que fazemos. São as únicas coisas que fazemos e as mais indicadas para o nosso tipo de negócio.”*

#### **Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar**

*“As tradicionais, sites, comunicação institucional de newsletters, execução de catálogos, panfletos, presença em feiras, presença em exposições, portanto tudo muito tradicional.”*

#### **Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica**

*“Neste momento o que estamos a utilizar em termos de meios será mesmo o contacto direto. Vamos falar com as pessoas diretamente, é a única forma neste mercado da porcelana profissional de comunicar”*

#### **Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana**

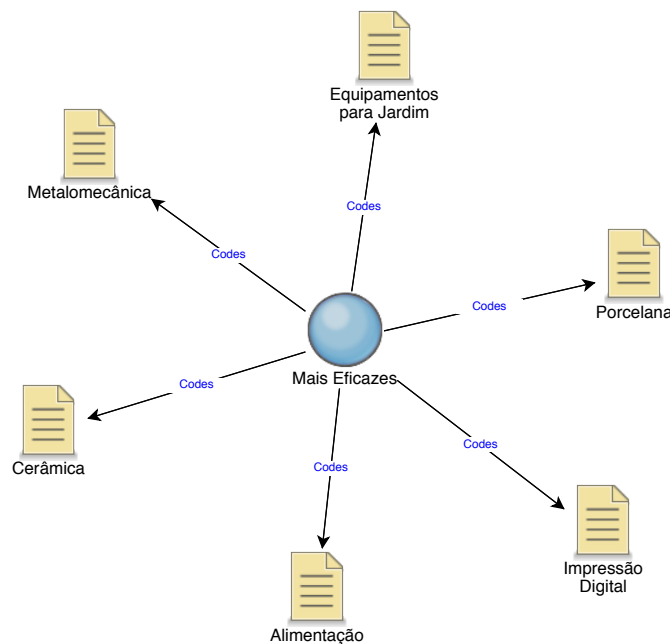
Tal como um dos entrevistados afirma, começa-se a sentir necessidade de utilizar ferramentas como as redes sociais ou ferramentas digitais, devido à necessidade de envolvimento e evolução do mercado.

**Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana**

**Entrevistado 4** Responsável de Marketing - Cerâmica

55

#### 4.2.1 Quais as mais eficazes?



**Figura 24** Diagrama das ferramentas mais eficazes

Depois de abordadas e questionadas quais as ferramentas que os gestores de B2B utilizam, os mesmos responderam sobre quais é que consideram mais eficazes. O diagrama da Figura 24 demonstra quais foram os maiores contributos para percebermos quais as ferramentas consideradas mais eficazes. Segundo os autores Navrátilová & Milichovský (2015) as empresas têm de ser eficazes nas suas ações de marketing, uma vez que as mesmas se tornaram fundamentais para o seu sucesso no mercado, criando vantagens competitivas.

A resposta foi praticamente transversal: forças de vendas e as relações pessoais, justificadas pelas características do contexto B2B e por serem as ferramentas alinhadas à estratégia. As ferramentas mais tradicionais também são consideradas eficazes como suporte à força de venda.

*“Neste momento a estratégia está alinhada para catálogos, feiras, portanto serão as mais eficazes.”*

*Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação*

*“Contato direto. Acredito que essa é a estratégia em contexto B2B mais relevante, porque as relações são a essência daquilo que é a ação de compra.”*

***Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital***

*“A que atribuo maior valor é a relação pessoal e contacto pessoal com os clientes porque é um mercado muito tradicional.”*

***Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica***

*“É o contacto direto. Não perdemos o foco. É impossível vender porcelana sem dois fatores, primeiro não conhecermos pessoalmente a pessoa, segunda sem termos o produto a nossa frente.”*

***Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana***

Um dos entrevistados reforça a ferramenta dos *mailings*, como uma ferramenta que se tem revelado cada vez mais eficaz, afirmando que:

*“Tem-se mostrado, por incrível que pareça, os mailings. Nós usamos muito, mais que a newsletter, porque nós temos a newsletter, mas essa não tem tantos efeitos imediatos, mas depois usamos os mailings um bocadinho mais na comunicação direta (...).”*

***Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica***

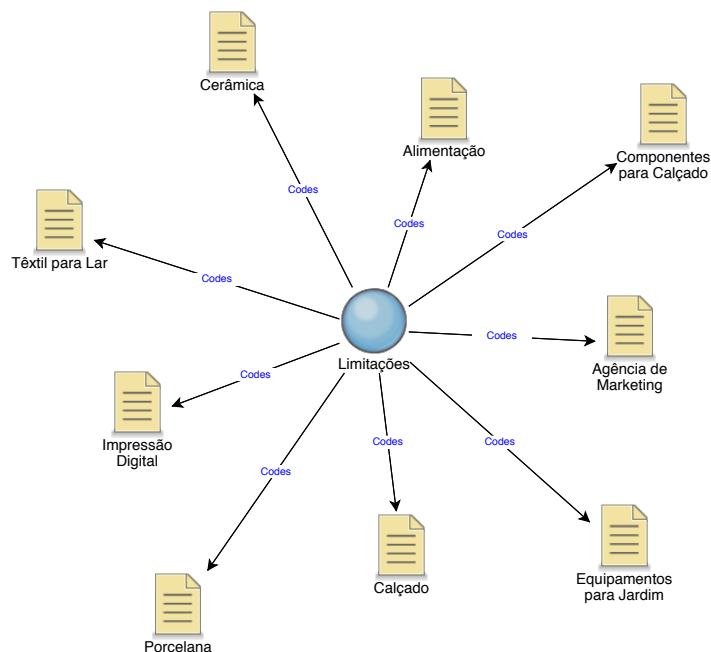
Posto isto, conseguimos perceber que as ferramentas enumeradas pelos gestores B2B são simples e diretas, como *mailings*, *newsletters* e contacto direto (ver Figura 25). Na revisão da literatura o autor Zenn (2013) afirma que para o marketing B2B o conteúdo deve ser altamente detalhado, é uma audiência que espera ser atendida por uma equipa de vendas e marketing, que demonstre conhecimento técnico, ou seja, desta forma percebemos os resultados das entrevistas vão de encontro ao enumerado na revisão da literatura.





Figura 25 Word Frequency Query para as ferramentas mais eficazes

### 4.3 Limitações e dificuldades identificadas pelos gestores na comunicação B2B.



**Figura 26** Diagrama das Limitações da Comunicação B2B

Neste ponto, foi solicitado aos gestores que definissem as principais dificuldades e limitações na comunicação em contexto B2B. Através do diagrama da Figura 26, conseguimos perceber que existem várias opiniões sobre as limitações da comunicação B2B. É referido o processo de decisão de compra como um dos principais limites da comunicação B2B. Como referido pelo autor Zenn (2013) os gestores do B2B tem uma cadeia muito mais longa para lidar, uma vez que para realizarem o negócio/aquisição necessitam da aprovação por parte da contabilidade, da administração e dos gestores, tornando os processos mais longos e mais complexos. Os gestores afirmam que é necessário compreendermos bem quem é o elemento decisor, e que o processo de compra é muito mais longo e demorado do que no contexto B2C e associam isso claramente a uma limitação do contexto.

*“A maior dificuldade muitas vezes é no sentido de – eles até podem mostrar interesse, mas depois dependem de outros para decidirem e por isso, muitas vezes, os resultados não vêm no imediato.”*

#### **Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica**

*“E muitas vezes a dificuldade que temos é até apresentamos um produto, a pessoa gosta mas na hora de comprar não nos compra porque não é a pessoa que nos escolheu que tem a decisão final, não depende dessa pessoa. Isto tem haver com o contexto de B2B.”*

#### **Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado**

*“E isso sim, é a maior dificuldade do B2B, tomar consciência, qual é a personalidade e o que é que influencia o elemento decisor. É fundamental.”*

#### **Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital**

Outras das limitações na comunicação B2B é a mentalidade, associada à idade e à incapacidade de visão de mercado, e dos empresários que na maioria das vezes são os decisores finais. O autor classifica o B2C como sendo um contexto mais acessível uma vez que exige que se atenda às suas necessidades básicas de forma útil e se possível bem-humoradas, em comparação com o contexto B2B,

*“A grande dificuldade mesmo é a mentalidade ainda dos decisores, seja pelo fator idade, seja pelo facto de algum deles ainda não ter visto a mudança do mercado que há, muitos deles não se querem ajustar – é uma luta constante.”*

#### **Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação**

Numa área de negócio mais específica, em que o produto acaba por ser inovador, a principal dificuldade que sentem é em relação à compreensão do potencial do produto.

*“Primeiro é entenderem o produto. Porque estamos a falar de um sector específico. Somos um substituto ao leite, muitas vezes ainda não existe percepção do que é e qual o potencial do produto no mercado.”*

#### **Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação**

O preço também demonstra ser uma das limitações da comunicação, muitas vezes no contexto B2B não se quer saber mais nada para além do preço e acaba por se tornar uma barreira na comunicação. Não existe a oportunidade de explicar, apresentar o produto, o negócio e a qualidade do mesmo.

*“Temos artigos que nos diferenciam e os clientes procuram-nos por isso, ainda assim, hoje em dia, cada vez mais se procuram bons preços para conseguir ser concorrente neste meio do calçado.”*

#### **Entrevistado 3 Empresário - Calçado**

*“No nosso caso é sempre o preço, pois como são artigos feitos manualmente, há sempre um custo mais elevado em comparação ao mesmo artigo feito na Índia.”*

#### **Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar**

O autor Zenn (2013) defende que o conteúdo alargado tende a funcionar no B2B, uma vez que a marca ou a empresa tem de provar a sua experiência e dar ao público-alvo um motivo para comprar. O entrevistado 5 realça precisamente a dificuldade de conseguirem ter a oportunidade de apresentarem os produtos e demonstrarem a experiência, potenciando novos clientes e novos negócios.

*“Primeiro de tudo, o cliente nos receber. Nas abordagens que fazemos nem sempre conseguimos ter logo contacto com cliente.”*

#### **Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado**

A falta de maturidade e conhecimento em relação a novas tecnologias de comunicação também parece ser uma limitação e uma dificuldade sentida pelos gestores nos dias de hoje, que não permite aos mesmos agilizarem a comunicação e evoluírem nesse sentido. Quando são definidas algumas das estratégias de comunicação, tem de haver um segundo plano para a comunicação chegar a todos os clientes, mesmo aos que não demonstram ter maturidade relativamente às novas tecnologias.

*“A diversidade dos clientes em termos de maturidade relativamente as novas tecnologias e até a própria cultura que tem. Decidimos utilizar determinada*

*ferramenta e depois temos sempre de pensar naquele conjunto de clientes ao qual ela não será eficaz e normalmente temos de recorrer à força de vendas”*

**Entrevistado 7** Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim

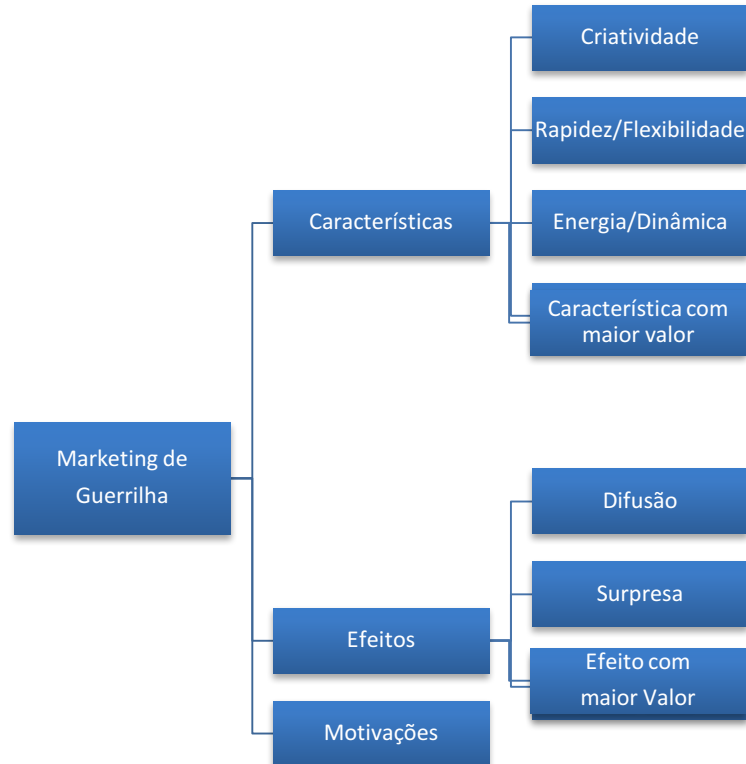
O foco dos clientes B2B é diferente, assim como os contextos onde os mesmos operam. Naturalmente, isso reflete-se nas suas decisões e execuções táticas (Zenn, 2013).

Como se pode verificar, a opinião geral dos gestores vai de encontro ao que é previsto na revisão da literatura. A comunicação B2B é considerada racional e demonstra ter um processo de compra diferente e mais complexo do que o contexto B2C. Na Figura 27 podemos observar o “*Word Frequency Query*” em forma de nuvem sobre o *Node* Comunicação B2B, onde as palavras que sobressaem são: clientes, comunicação, pessoas, produto, contacto, catálogos, feiras, vendas, mercado e emocional.



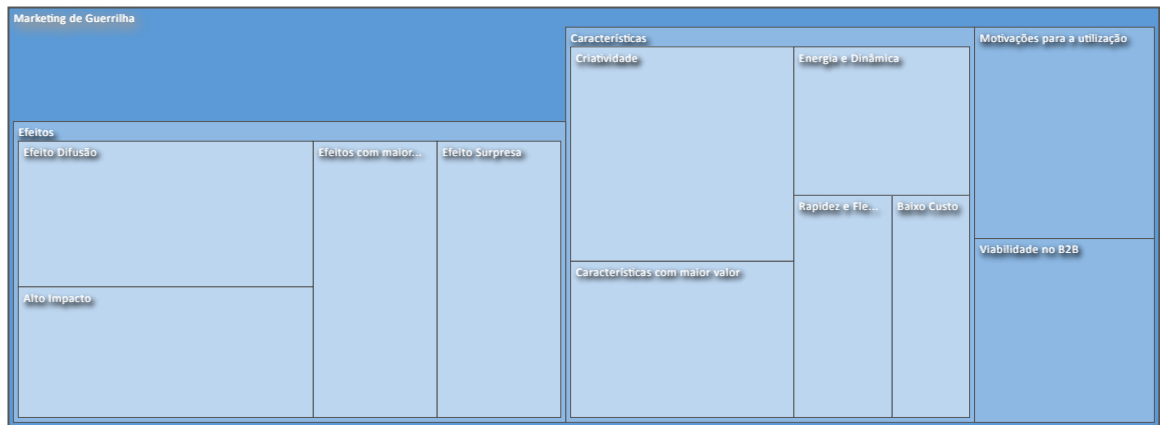
**Figura 27** *Word Frequency Query* para *Node* e Comunicação B2B

## 4.4 Marketing de Guerrilha



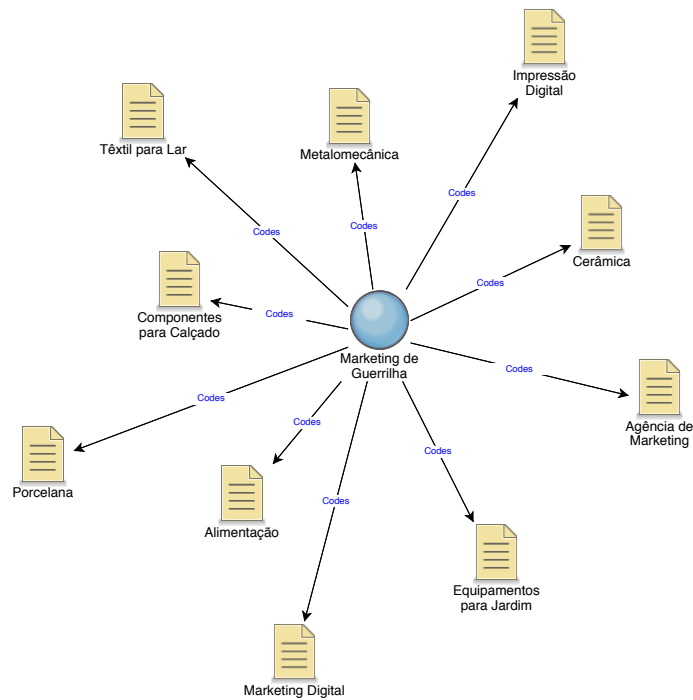
**Figura 28** Esquema das principais temáticas abordadas nas entrevistas sobre Marketing de Guerrilha e que deram origem aos *nodes*

Neste ponto é demonstrado através da Figura 28 o esquema que resume as principais temáticas abordadas na entrevista sobre o marketing de guerrilha e que deram origem aos *nodes* criados no programa *Nvivo* para o tratamento da informação. Irão ser abordados de forma individual todos os *Nodes* e os respetivos *Child Nodes* de forma a percebemos a importância, as vantagens, as desvantagens e as características que são atribuídas pelos gestores B2B a este tema. Na Figura 29 é apresentado o *Treemap* com os *Nodes* realizados no *Nvivo*, apresentando desta forma uma visão geral relativamente à proporção de conteúdos codificados em relação uns aos outros.



**Figura 29** Treemap com os Nodes de Marketing de Guerrilha

#### 4.4.1 Opinião dos gestores de B2B sobre o tema marketing de guerrilha



**Figura 30** Diagrama de Marketing de Guerrilha

Foi questionado aos gestores se conheciam o termo “marketing de guerrilha” e se tinham uma opinião sobre o assunto. A maioria já tinha ouvido falar, mas nunca tinham contactado com nenhuma ação deste género. Foi notória a falta de conhecimento aprofundado sobre este tipo de estratégias, de forma transversal. Há reconhecimento, mas poucos foram os entrevistados capazes de definir ou identificar as características destas abordagens. Foi feita uma introdução sobre o conceito do marketing de guerrilha, onde explicavam de forma mais detalhada os princípios. Podemos verificar através do autor Levinson (1989), que a inclusão do conceito de marketing de guerrilha tem como um dos principais objetivos desassossegurar a forma como as empresas gerem os seus negócios, de modo a promover ao máximo os seus recursos, demonstrando ser um tipo de estratégias vantajosas para os gestores do contexto B2B.



Após esta explicação foi solicitada novamente a opinião dos gestores e, de uma forma transversal, atribuem interesse a esse tipo de estratégias.

*“A minha opinião é que têm de ser campanhas muito bem estruturadas, pois podem sempre dar um resultado positivo.”*

#### **Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar**

*“Marketing de Guerrilha parece-me uma estratégia impecável para determinados produtos.”*

#### **Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica**

Três dos entrevistados, que já tiveram contacto com ações deste género, afirmaram que é necessário mudar a mentalidade dos gestores e empresários e que ainda há muito pouco conhecimento sobre estas estratégias em Portugal, daí a falta de noção do potencial das mesmas.

*“O marketing de guerrilha em Portugal ainda tem muito que crescer, a começar pela definição porque o nosso mercado é muito diferente, se nós olharmos para o Brasil eles não fazem outra coisa se não marketing de guerrilha – é diferente, é a cultura deles, é uma questão de educação.”*

#### **Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação**

*“É uma estratégia brutal enquanto estratégia. Se aplicar marketing de guerrilha a publicidade é uma estratégia altamente eficaz, mas lá está nem sempre as boas ideias conseguem surgir. É preciso muita criatividade que estratégias destas resultam. É necessário um nível de criatividade acima da média.”*

#### **Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação**

Segundo o autor Levinson (1989), numa fase inicial o marketing de guerrilha é utilizado como uma ferramenta para combater a desigualdade. Devido às mudanças das condições económicas, as empresas de maiores dimensões começaram a utilizar estas estratégias para atingirem os seus resultados com investimentos inferiores e

conseguirem tornar as suas atividades de marketing bem-sucedidas. O entrevistado 9 reforça esta questão, sendo que demonstra a falta de conhecimento/acompanhamento da evolução do próprio marketing de guerrilha, uma vez que a revisão da literatura aborda que esta perspectiva era utilizada no início e com a evolução do mercado e das condições económica, também a sua definição evoluiu e hoje em dia não é utilizada apenas como combate à desigualdade, mas por marcas grandes e bem renomeadas como identificado pelo entrevistado.

*“É engraçado porque o marketing de guerrilha tem o conceito de serem empresas mais pequenas que tentam de alguma forma ter presença no mercado mais forte, por causa de outras empresas que são bem maiores. O que acontece na maioria do marketing de guerrilha que tive contacto foram empresas renomeadas.”*

#### **Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital**

Um dos entrevistados afirma que as campanhas de guerrilha são estratégias extremamente emotivas e podemos encontrar na própria literatura definições que afirmam que o próprio conceito de guerrilha desenvolve ferramentas para apelar à surpresa, ao inesperado, à emoção, à ousadia, à agilidade e que é através dessas mesmas características que permite conquistar o consumidor.

*“Estas campanhas são as mais emotivas possíveis. Uma estratégia de comunicação assente no marketing de guerrilha é tudo o que nós neste momento não fazemos.”*

#### **Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana**

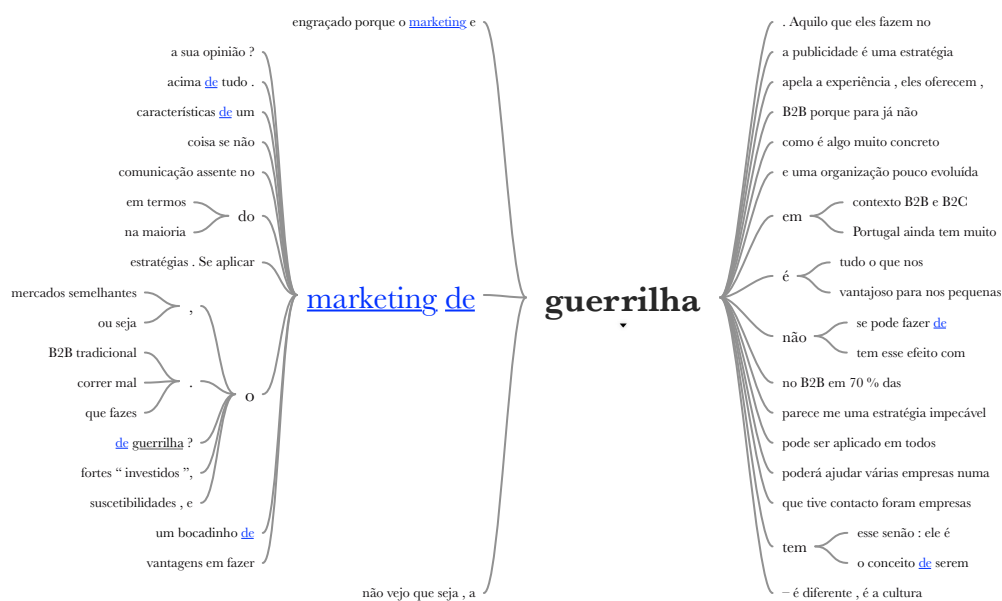
Tão importante quanto no marketing tradicional, também no marketing de guerrilha a investigação assume uma importância fulcral, o que leva Levinson (1989) a não ter dúvidas ao considerar que a ignorância de não querer saber é mais cara que os custos em estudos de mercado. O mesmo defende que excelentes pesquisas permitem determinar com maior precisão o melhor modo de interpretação do marketing, permitindo assim uma melhor rentabilização dos recursos disponíveis (Levinson, 1989).

Um entrevistado afirmou que o trabalho das forças de vendas da sua empresa acaba por fazer este tipo de ações pois, por não terem recursos, têm de utilizar imaginação, criatividade e com o “muito pouco” fazer muito.

*“Eu acho que o trabalho da nossa força de vendas é fazer um bocadinho de marketing de guerrilha. Aquilo que eles fazem no terreno e se estivermos a pensar naquilo que os guerrilheiros fazem numa guerra, eu penso que aí as nossas forças de vendas são os nossos maiores guerrilheiros.”*

**Entrevistado 7** Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim

Através da Figura 31 e Figura 32 conseguimos perceber que a palavra comunicação tem bastantes origens e destinos, e é das palavras mais complexas em termos de composição.



**Figura 31** Word Tree para a palavra Guerrilha.



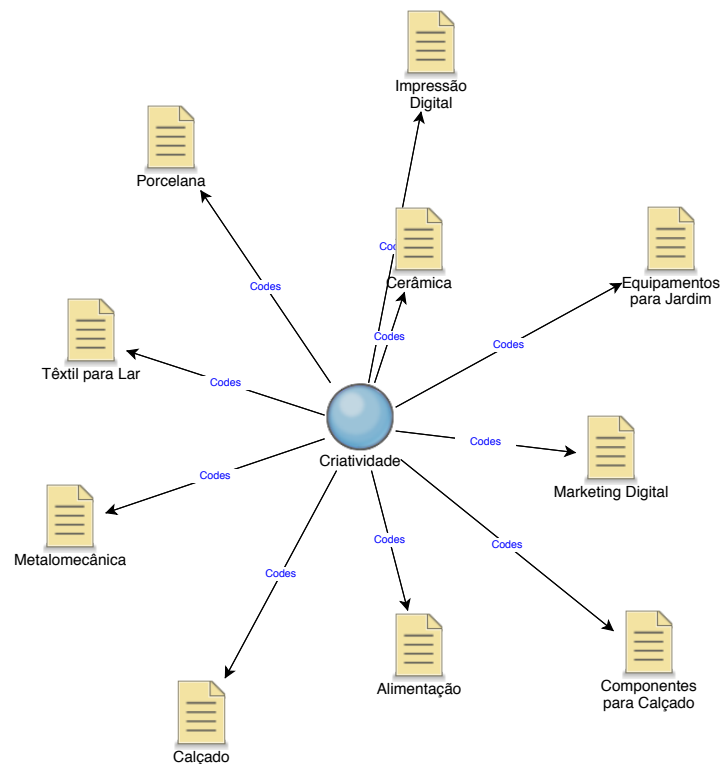
Figura 32 Word Tree para a palavra Marketing

#### 4.4.2 Características

Neste ponto, foi questionado aos gestores qual das características é que achavam mais adequada, para se compreender qual a intenção de utilizarem essa característica na sua comunicação ou se já a utilizam de alguma forma, com o objetivo de percebermos a importância atribuída a cada umas das características. Sendo que a própria literatura defende que o marketing de guerrilha engloba um sistema não convencional de comunicação que depende de diversos fatores como o tempo, a energia e a criatividade, em vez de apostarem num grande orçamento de marketing, tal como acontece no marketing tradicional (Levinson, 1989). Desta forma acreditamos que poderá trazer enormes vantagens ao contexto do B2B.

#### 4.4.2.1 Criatividade

Sobre a criatividade, foi novamente lida uma pequena introdução de forma a compreender a característica e perceber se a mesma é adequada ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 33 podemos ver os *codes* que existem sobre este ponto. Através da figura, podemos também verificar que foram muitos os contributos recolhidos sobre este tema, uma vez que foram utilizadas 10 de 12 *inputs*, assumindo que foi um tema que gerou bastante diálogo e opinião.



**Figura 33** Diagrama de Criatividade.

Os autores Hutter & Hoffmann (2011) destacam que o marketing de guerrilha tem como objetivo divulgar produtos, serviços e marcas com finalidade de chamar atenção do público-alvo através do seu impacto, da emoção, da surpresa e do burburinho utilizando sempre como base a criatividade e a originalidade. De forma geral, os gestores acham que é uma característica importante seja em qualquer contexto, B2B ou B2C e assumem que existe essa intenção, na medida do que é possível conforme a área de negócio.

Identificando como sendo uma característica importantíssima, diferenciadora e fulcral quando gerida de forma inteligente dentro do contexto B2B.

*“Acho que hoje e no ramo em que estou englobado isso é importantíssimo. É um fator diferenciador, muito mesmo.”*

#### **Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado**

*“Sim, extremamente importante, contudo tem de ser inteligente. Porque o B2B é extraordinariamente racional portante colocar uma componente emocional dentro daquilo que é uma necessidade racional de informação. Porque as pessoas têm substancialmente menos tempo e predisposição para lidar com a comunicação, esta tem de ser extraordinariamente mais inteligente.”*

#### **Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital**

*“A criatividade neste sector onde nos movemos é fulcral no desenvolvimento no produto, não na apresentação, não na comercialização.”*

Dois dos entrevistados assumem que a criatividade se adequa mais para o contexto B2C e que não se adequa ao contexto onde estão inseridos.

*“Eu acho que isso é mais no B2C, adequa-se mais nessa vertente.”*

#### **Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

*“Sim. Não no meu contexto, não na minha área, mas no B2B global sim. No meu contexto não funcionaria e não traria retorno algum.”*

#### **Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica**

Relativamente à área de negócio que tenham produtos inovadores e criativos, há um entrevistado que acredita que estas não se devem sobrepor. Se o produto é realmente criativo, a comunicação não deve fazer sombra, deverá deixar o produto comunicar isso por ele mesmo. Contrariamente à opinião dos entrevistados, os autores da literatura defendem que projetar uma mensagem eficaz e selecionar as ferramentas de comunicação mais adequadas são passos importantes para a criação e manutenção das preferências do consumidor para um produto (Mihaela, 2015).

“A criatividade neste sector onde nos movemos é fulcral no desenvolvimento no produto, não na apresentação, não na comercialização.”

#### Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana

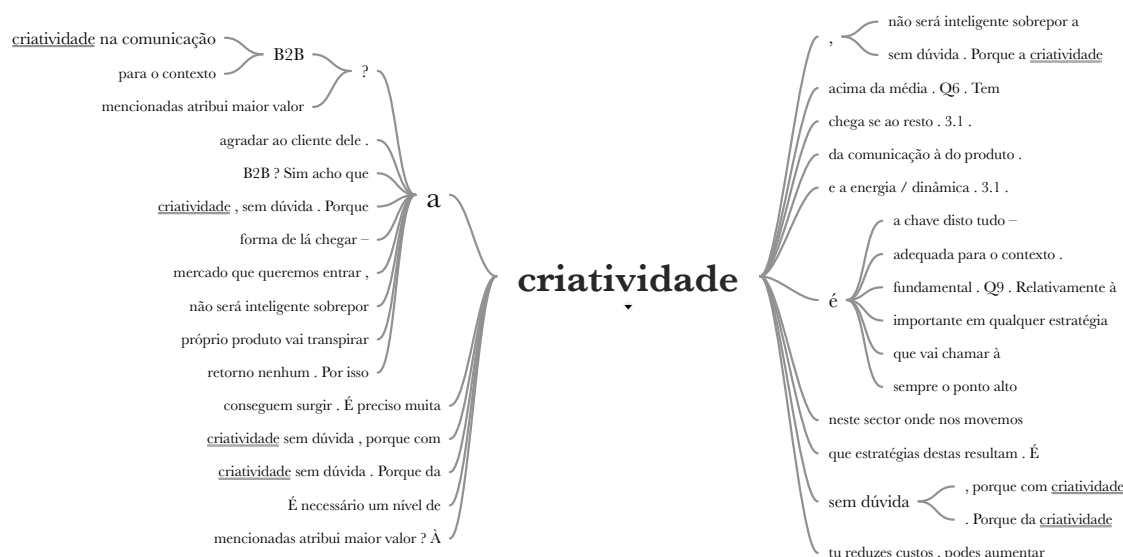


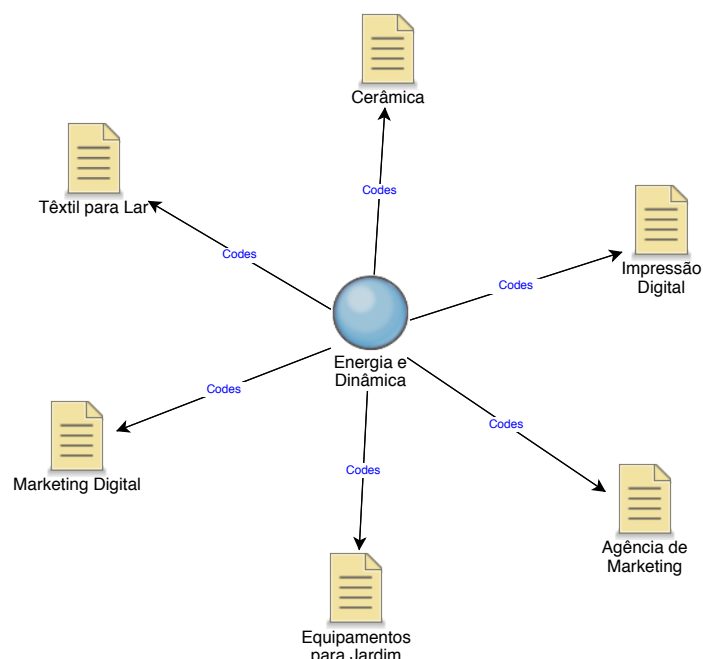
Figura 34 Word Tree da palavra Criatividade.

Na figura Figura 34 podemos verificar as origens e destinos da palavra “criatividade” no contexto dos *codes* relacionados com o *node* das características de forma a percebermos que a mesma tem muitas origens e destinos, como se pode verificar.

#### 4.4.2.2 Energia/Dinâmica

Sobre a energia e dinâmica foi lida uma pequena introdução de forma a compreender a característica e perceber se a mesma é adequada ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 35 podemos ver os *codes* que existem sobre este ponto. Através da Figura 35, podemos também verificar que relativamente a esta característica foram poucos os contributos recolhidos, uma vez que foram utilizadas apenas 5 de 12 *inputs*, assumindo que foi um tema que gerou pouco diálogo e/ou opinião, ou seja, poderemos verificar que existe pouca importância atribuída a esta

característica, ou pelo menos não tem tanto destaque como a característica da criatividade.



**Figura 35** Diagrama de Energia e Dinâmica.

Na literatura o autor Levinson (1989) defende que energia, por si só, não é solução, mas sim a energia conduzida pela inteligência. No marketing de guerrilha devemos olhar para a energia como a capacidade de olhar para a ação e o próprio marketing como um todo. Para resultar, tem de existir uma base fundamentada e sólida de forma a sustentar o princípio da guerrilha, através de uma comunicação integrada e rigorosa. Marketing inteligente é o marketing que está em primeiro lugar focado numa ideia principal. Todo o marketing restante deve ser uma extensão dessa ideia principal: a publicidade, o estacionário, os e-mails, o *packaging*, a presença na internet, etc. Não é suficiente ter apenas uma ideia melhor, é preciso ter uma estratégia direcionada e focada na ideia. Neste seguimento, alguns entrevistados atribuíram importância a esta característica.

*“Sim, a energia é adequada e fundamental. nós temos uma comunicação muito coerente, homogênea, sempre dentro do mesmo tipo de linguagem, de imagem, para estar dentro da mesma gama.”*



#### Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica

“Sim, é muito importante e fazemos. Por exemplo, a imagem que utilizamos nos nossos outdoors é a mesma da capa do catálogo, dos folhetos promocionais, convites para alguns eventos. Procuramos ter coerência de imagem em cada um dos anos.”

#### Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim

“Sim, também acho é fundamental para a comunicação fluir.”

#### Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital



Figura 36 Word Tree da palavra Energia.

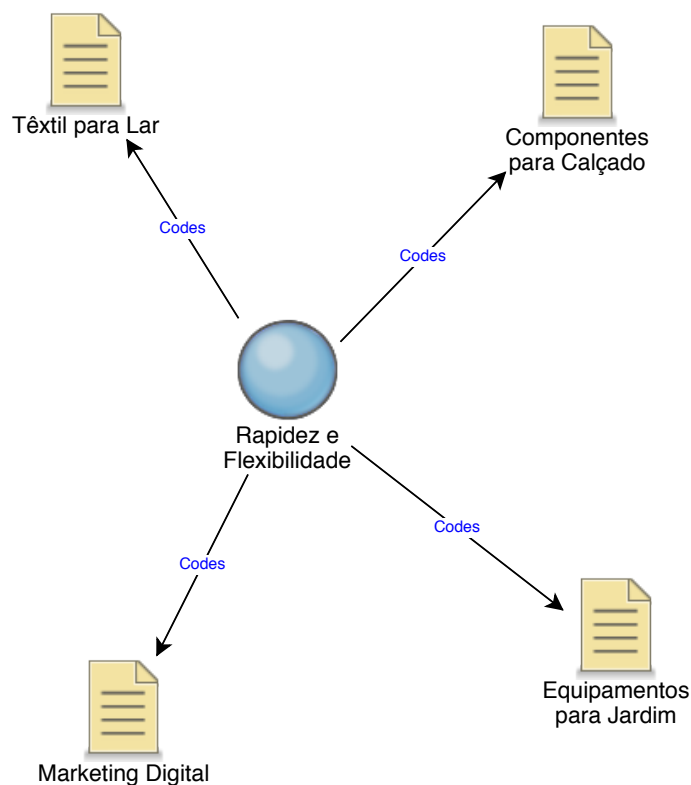


Figura 37 Word Tree da palavra Dinâmica.

Como se pode verificar nas Figura 36 e Figura 37 existem poucas origens e destinos relativamente às palavras energia e dinâmica, o que confirma que de forma transversal, os gestores do contexto B2B atribuíram pouca importância a esta característica para o contexto.

#### 4.4.2.3 Rapidez/Flexibilidade

Sobre a Rapidez/Flexibilidade, foi lida uma pequena introdução de forma a compreender a característica e perceber se a mesma é adequada ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 338 podemos ver os *inputs* que existirem sobre este ponto. Através da figura, podemos também verificar que foram muito poucos os contributos recolhidos sobre este tema, uma vez que foram utilizados 4 de 12 *inputs*, assumindo que foi um tema gerou poucas opiniões.



**Figura 38** Diagrama de Rapidez e Flexibilidade.

Levinson (1989) afirma que a maior diferença entre uma pequena e uma grande empresa é o grau de flexibilidade dos processos das mesmas. É por isso que o marketing de guerrilha tende a trazer melhores resultados para as pequenas empresas. Tudo isto porque não instrói infinitos níveis de gestão e enormes organizações de vendas nas táticas e estratégias dos seus planos de marketing, enquanto que a pequena empresa

pode fazer mudanças no local, muito mais imediatas. O entrevistado afirma que a rapidez/flexibilidade é uma das principais vantagens uma vez que

*“Em determinadas campanhas, se percebemos que a nossa concorrência vai lançar ou que lançou uma campanha sobre determinado produto específico, nos conseguimos ter flexibilidade e lançar uma e responder de forma de imediato.”*

#### **Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

Desta forma, as pequenas empresas podem reagir de forma rápida às mudanças do mercado, desenvolver estratégias competitivas, usufruir de nichos de mercados subdesenvolvidos, trabalhar em realidades económicas, estarem na vanguarda da comunicação social e aproveitarem ofertas de última hora. Os gestores B2B, afirmam que a vantagem não é só pela dimensão da empresa mas também pelas características atuais do mercado, conforme referido pelo entrevistado 3.

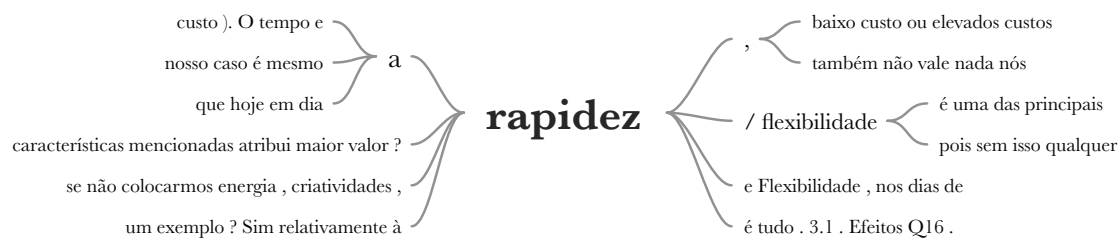
*“Também acho que é fundamental. Pela própria estrutura do mercado.”*

#### **Entrevistado 3 Empresário - Calçado**

*“Sim, principalmente no digital. Tem de se adaptar e acompanhar. Se calhar falamos de períodos de 2 semanas, um mês. O que está hoje na moda amanhã não está. Nos somos camaleões na comunicação, estar sempre um passo à frente.”*

#### **Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital**

Enquanto que as grandes empresas, devido à falta de flexibilidade são incapazes de aproveitar essas oportunidades. Rapidez e flexibilidade são a essência do Marketing de Guerrilha. Desta forma, e apesar dos *inputs* serem reduzidos em comparação à característica da criatividade, a energia e dinâmica é vista pelos gestores B2B como uma vantagem muito importante para o mercado.



**Figura 39** Word Tree da palavra Rapidez.

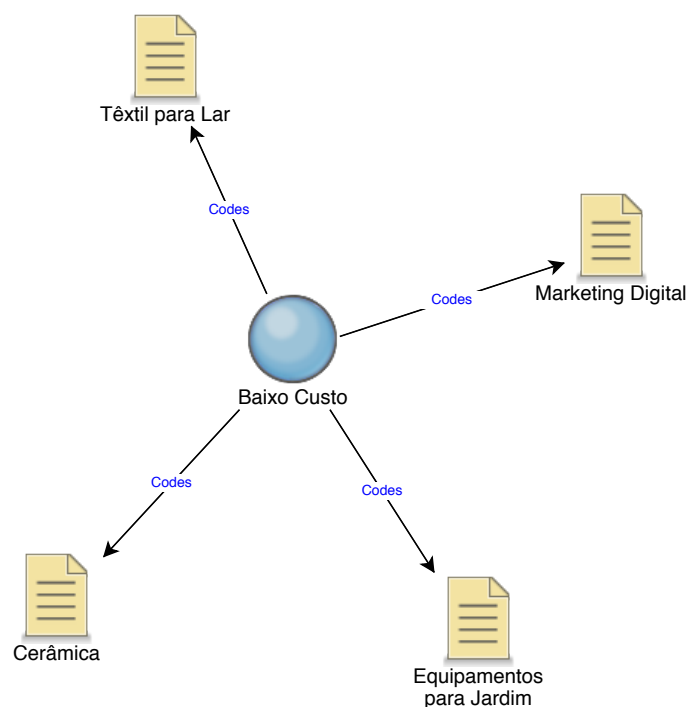


**Figura 40** Word Tree da palavra Flexibilidade.

Como se pode verificar nas Figura 39 e Figura 40 existem poucas origens e destinos relativamente às palavras rapidez e flexibilidade, o que confirma à partida os gestores do contexto B2B atribuíram pouca importância, o que não se verificou na opinião dada pela minoria, ou seja, é uma característica que para o contexto tem a sua importância, apesar de ser reconhecida.

#### 4.4.2.4 Baixo Custo

Sobre o baixo custo, foi lida também uma pequena introdução de forma a compreender a característica e perceber se a mesma é adequada ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 41 podemos ver os *inputs* que existem sobre este ponto. Através da figura, podemos também verificar que foram novamente muito poucos os contributos recolhidos sobre este tema, uma vez que foram utilizados 4 de 12 *inputs*, assumindo que foi um tema gerou poucas opiniões.



**Figura 41** Diagrama de Baixo Custo.

As campanhas de Guerrilha conseguem obter um efeito de baixo custo através do pouco esforço monetário que exigem para serem implementadas/concretizadas. O marketing de guerrilha defende a forte aposta em pesquisas de mercado, que permitam determinar a melhor forma de atuação, tornando este meio muito mais rentável pelo seu nível de exatidão do que os métodos utilizados no marketing tradicional (Bigat, 2012; Dhanda, 2015; Hutter & Hoffmann, 2011). Para os gestores é considerada uma das principais vantagens, uma vez que uma maioria trabalha praticamente sem recursos, como é o caso do entrevistado 7.

*“É, porque por exemplo a nossa campanha de outdoors que é muito direcionada ao consumidor final absorve a maioria do nosso orçamento de comunicação anual. E estamos a falar de apenas uma ferramenta e que só abrange uma vertente dos nossos clientes, neste caso o B2C. Enquanto que tudo o que fazemos no B2B são tudo ações de baixo de custo, e como utilizamos muito a força de vendas que é um custo que a empresa já tem para função da venda, adequa-se perfeitamente ao B2B.”*

### Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim

Outro dos gestores atribui importância a esta característica, mas reforça a necessidade de existir estrutura e pesquisas de mercado por trás destas ações, uma vez que não acredita que se justifique o risco de perder um cliente ou um potencial cliente, face a estratégias de baixo custo.

*“Teria receio de fazer um B2B com essa característica e o facto de haver pouco de investimento com receio de perder um cliente se fosse preciso mudar o rumo da minha empresa, arriscaria investir um bocado mais a não ser que houvesse alguma coisa que me fizesse acreditar cegamente que fosse mudar a mente ao cliente, se fosse bem fundamentado e com certezas, com pesquisas de mercado. Baixo custo de forma sustentada.*

### Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital

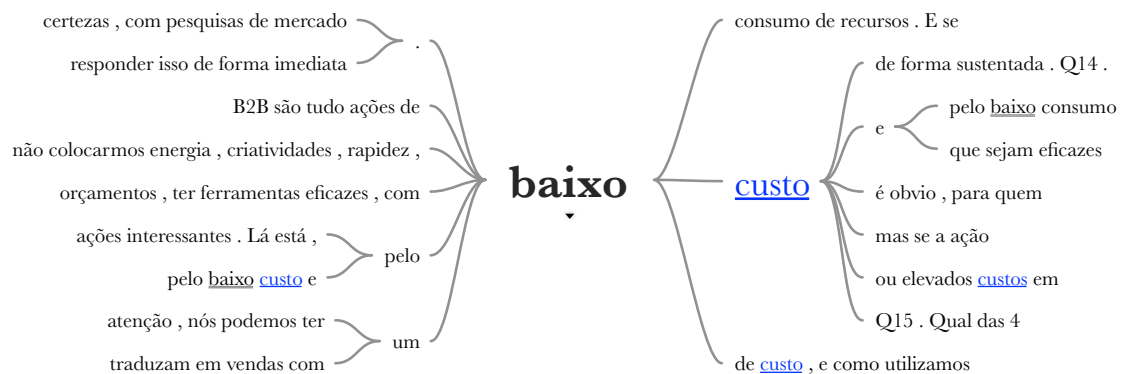


Figura 42 Word Tree da palavra Baixo.

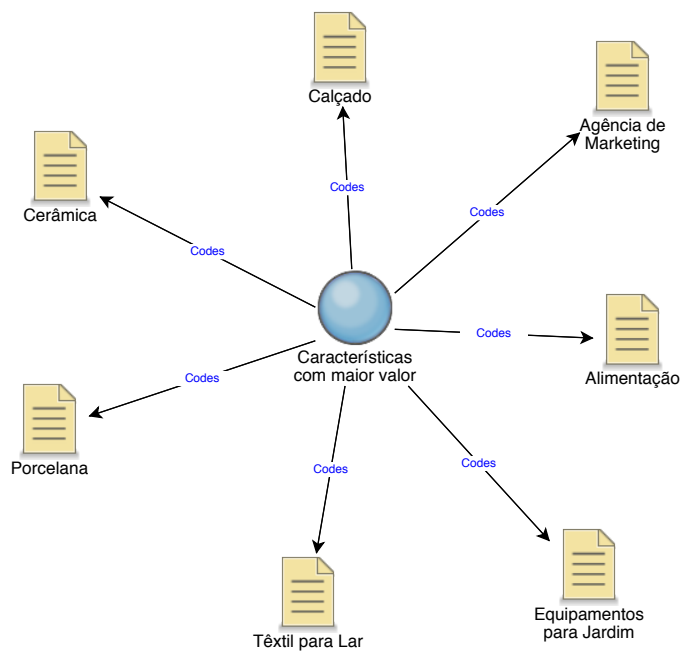


**Figura 43** Word Tree da palavra Custo.

Como se pode verificar nas Figura 42 e Figura 43 as palavras “baixo” e “custo” estão na origem e no destino respectivamente. Sugerindo desta forma que os gestores do contexto B2B atribuíram alguma importância.

#### 4.4.2.5 Característica que atribuem maior valor

Depois de abordadas todas as características de forma individual e contextualizada, foi questionado aos gestores B2B a qual das quatro características é que atribuíam maior valor. Na Figura 44 podemos observar os *inputs* que foram dados para abordar esta questão.



**Figura 44** Diagrama características com maior valor.

As respostas dadas pelos gestores foram bastante díspares: alguns atribuíram valor às quatro características porque todas elas têm a devida importância quando aplicadas e que a importância de uma característica de forma isolada dependia da ação e estratégia em si.

Um entrevistado explica que

*“Ainda existe muita resistência e falta de conhecimento. E qualquer uma das características é aplicável e cada uma tem a sua importância, dependendo da ação em si, em termos gerais acho que são todas muito importantes.”*

#### **Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação**

Outros entrevistados atribuem maior valor à criatividade, uma vez que afirmam que através da criatividade é possível reduzir custos, aumentar a eficiência, a dinâmica, a energia, ou seja, acreditam que com a criatividade é possível ter todas as outras características. Também acreditam que é a criatividade que faz com que obtenham a atenção do consumidor. É afirmando pelos entrevistados que se pretendemos entrar em mercados novos, a melhor característica para sermos bem-sucedidos é a criatividade.



*“À criatividade sem dúvida. Porque da criatividade tu reduces custos, podes aumentar a eficiência, a dinâmica, a energia. A partir de uma grande ideia tu podes ter isso tudo.”*

**Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação**

*“A criatividade, sem dúvida. Porque a criatividade é que vai chamar à atenção, nós podemos ter um baixo custo mas se a ação não for eficiente para as pessoas, nós temos um objetivo a atingir, não nos vale de nada, não trouxe efeitos.”*

**Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica**

Outros dois entrevistados atribuem o maior valor ao baixo custo, afirmando que é sem dúvida a grande vantagem deste tipo de ações, uma vez que quando não existem recursos é importante ter estratégias que sejam eficazes e viáveis.

*“Os baixos custos são uma das principais vantagens deste tipo de comunicação.”*

**Entrevistado 3 Empresário - Calçado**

*“Baixo Custo é obvio, para quem não tem grandes orçamentos, ter ferramentas eficazes, com baixo custo e que sejam eficazes é fundamental.”*

**Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

Há quem também atribua valor à rapidez/flexibilidade, argumentando com a velocidade e capacidade de mudança no mercado nos dias de hoje e que ter ferramentas que o permitam torna as empresas mais competitivas e presentes no mercado.

*“Rapidez e Flexibilidade, nos dias de hoje as coisas acontecem a um ritmo tão grande, mesmo a introdução de novos produtos, alteração de preços, que isso é muito importante, ter as ferramentas que nos permitam responder isso de forma imediata.”*

**Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**



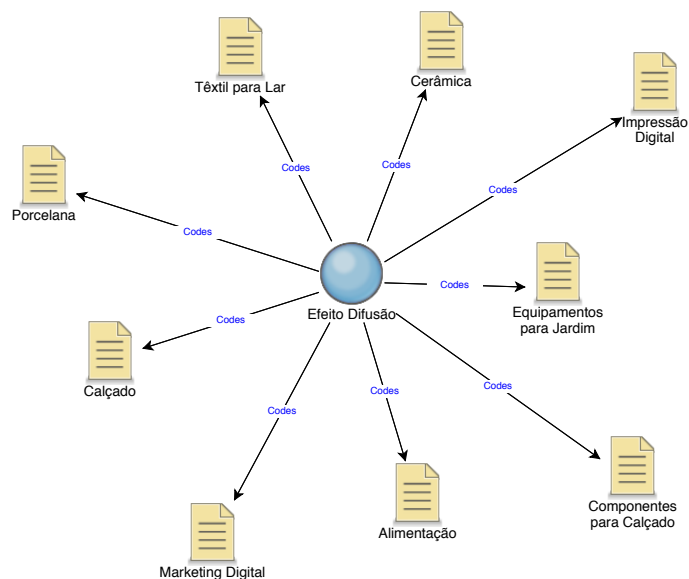
Na literatura temos autores que defendem que projetar uma mensagem eficaz e selecionar as ferramentas de comunicação mais adequadas são passos importantes para a criação e manutenção das preferências do consumidor para um produto, para uma marca ou para uma empresa (Mihaela, 2015). Podemos assim finalizar este ponto, com a indicação que a criatividade é uma base importante para projetar a mensagem eficaz para a utilização do marketing de guerrilha no contexto B2B.

### **4.2.1 Efeitos**

À semelhança do que foi feito com as características do marketing de guerrilha, os efeitos também foram apresentados e introduzidos de forma individual de maneira a compreendermos a opinião dos gestores de B2B em relação aos mesmos.

#### **4.4.3 Difusão**

Sobre o efeito difusão, foi lida uma pequena introdução de forma a compreender o efeito e perceber se o mesmo é adequado ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 46 podemos ver os *inputs* que existem sobre este ponto.



**Figura 46** Diagrama do Efeito Difusão.

Sobre o efeito difusão, de uma forma geral os gestores de B2B são da opinião que é um efeito muito importante porque está associado, para eles, à credibilidade da marca e o passa-a-palavra é fundamental. Quando são sugeridos por alguém que lhes seja de confiança, automaticamente as relações serão mais fáceis de estabelecer. Alguns dos empresários afirmam utilizar de forma indireta, por ser adequado e muito importante. Através deste método torna-se possível e viável aumentar o número de indivíduos expostos às mensagens publicitárias sem aumentar o custo da campanha, através do efeito da difusão (Hutter & Hoffmann, 2011).

*“No nosso meio, com os nossos clientes, o efeito difusão/viral é muito importante porque a credibilidade é bastante importante neste ramo.”*

**Entrevistado 3** Empresário - Calçado

*“Fundamental. Construção de notoriedade, quem não é visto não é lembrado.”*

**Entrevistado 8** Responsável de Comunicação - Impressão Digital

*“Até acho que seja das mais importantes porque é uma característica que tem uma presença muito forte no meio das outras todas. A viralidade, o marketing*

*boca-a-boca tudo isto são elementos muito sólidos na venda de um serviço ou de um produto.”*

#### **Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital**

Através do efeito difusão podem-se retirar grandes vantagens, não só porque os consumidores passam a mensagem sem qualquer custo, mas também porque está provado que os amigos são considerados mais credíveis e fiáveis do que quaisquer mensagens comerciais, o que torna o “passa-a-palavra” mais persuasivo, credível e eficaz (Hutter & Hoffmann, 2011).

Um dos entrevistados afirma que utilizam este efeito, explicando que

*“A nossa empresa não faz publicidade em lado nenhum, não fazemos em nenhuma revista... nem tv, nem nada. Porque fazemos de outra forma, falamos com este, falamos com ele, depois este passa a palavra ao outro, e é assim que fazemos, é a rede que utilizamos.”*

#### **Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana**

Já outros entrevistados acreditam que é um efeito para B2C e não para o contexto B2B.

*“O efeito difusão/ viral, faz-nos mais sentido para uma comunicação B2C, pois o passa a palavra é um dos grandes pontos fortes da nossa marca.”*

#### **Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar**

*“Esse efeito normalmente acontece no facebook, ou redes sociais. Quando estamos nas redes sociais apanhamos tudo, mais depressa os clientes finais do que os nossos próprios agentes, por isso, eu penso que ele pode ser utilizado com esse efeito junto dos agentes, mas ele acaba por se propagar mais nos consumidores finais.”*

#### **Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

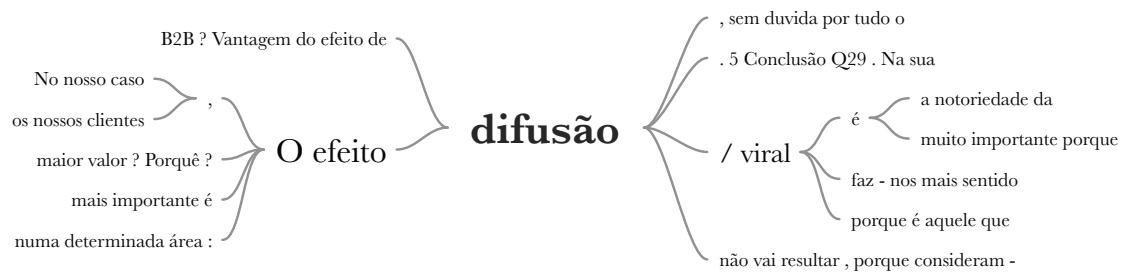
Outros entrevistados vão mais longe e indicam desvantagens do efeito viral, uma vez que dizem que quando aplicado pode ser fantástico, mas quando mal aplicado poderá ser catastrófico.

“Desvantagem é ser mal-entendido e não ter a capacidade de dar a volta por cima.”

Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação



Figura 47 Word Frequency Query Node Efeito Difusão.



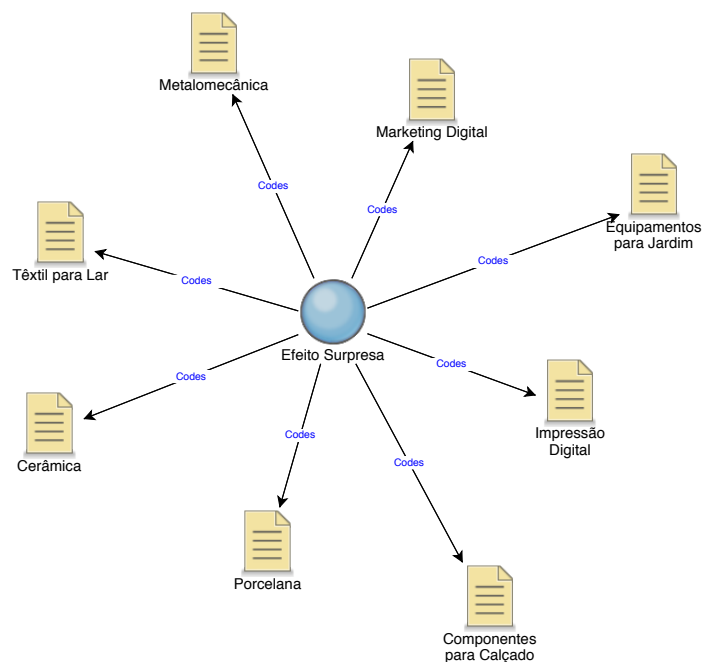
**Figura 48** *Word Tree* para a palavra Difusão.

As Figura 47 e Figura 48 ajudam a perceber a importância do efeito difusão para os gestores do contexto B2B. No *Word Tree* conseguimos perceber que existe a opinião de que é viável e de que não é viável para o contexto B2B. No *Word Frequency* conseguimos perceber que há palavras como a notoriedade, adequada que nos levam a confirmar que é importante para alguns gestores.

Para que isto aconteça é essencial que se proporcione emoção aos consumidores, uma vez que, quando sentem emoções fortes, ficam mais motivados para, automaticamente, partilharem as suas experiências, de forma gratuita (Hutter & Hoffmann, 2011).

#### 4.4.4 Surpresa

Sobre o efeito surpresa, foi lida uma pequena introdução de forma a compreender o efeito e perceber se o mesmo é adequado ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 49 podemos ver os *inputs* que existem sobre este ponto.



**Figura 49** Diagrama para Efeito Surpresa.

Relativamente ao efeito surpresa, considera-se o princípio fundamental da abordagem de guerrilha que tem como base surpreender os consumidores através de ações inesperadas com o objetivo de chamar atenção aos consumidores para a mensagem publicitária (Hutter & Hoffmann, 2011). A opinião dos gestores B2B é que pode ser interessante para uma primeira abordagem e que com uma comunicação bem estruturada pode ter efeitos muito interessantes. São efeitos arriscados que podem não valer de nada.

*“Efeito surpresa, ele é importante, ele é giro, ele dá essa dinâmica mais uma vez sublinho que tem de estar de acordo com a cultura da empresa e com as pessoas de gestão de topo, mas tem de ser gerido de uma forma muito inteligente.”*

**Entrevistado 8** Responsável de Comunicação - Impressão Digital

*“Adequa-se mais para primeira abordagem, porque é importante criar impacto. Uma vez que é uma pessoa nova, uma cara nova se calhar chegar através desse efeito iria marcar.”*

**Entrevistado 4** Responsável de Marketing - Cerâmica



Pretende-se surpreender o consumidor de forma criativa, captando toda a sua atenção no meio da agressão/guerra diária em que vive (Hutter & Hoffmann, 2011). Outros entrevistados afirmam que poderá resultar noutras áreas que não o deles, afirmando que um efeito surpresa no seu contexto poderá ser catastrófico, devido ao nível de informalismo e que não se adequa ao B2B, mas ao B2C sim.

*“O efeito surpresa pode ser catastrófico. É demasiado informal, para a nossa área.”*

**Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica**

*“Penso que é uma boa vantagem para várias marcas do mercado, no entanto para a nossa não faz parte dos nossos planos nem acredito que se enquadre na área de negócio.”*

**Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar**

Outro entrevistado afirmou que começa a existir a intenção de desenvolver esse efeito, uma vez que há áreas de negócios que já têm a comunicação tão padronizada que existe a intenção de quebrar, fazer diferente, mas que ainda só é possível fazer através de equilíbrio uma vez que é tudo ainda muito tradicional e poderá ser mal-entendido.

*“Tivemos um evento ano passado que foi feito num local pouco tradicional e que quando os clientes lá chegaram ficaram surpresos. Há essa intenção, mas pouco desenvolvida.”*

**Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim**

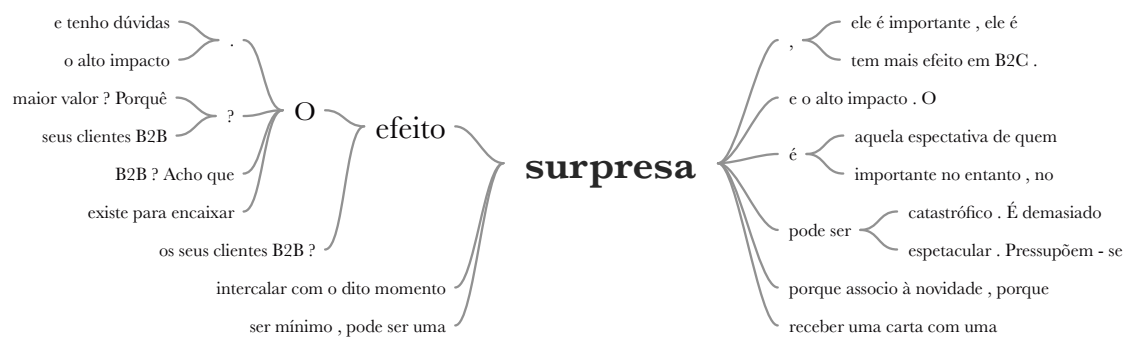


Figura 50 Word Tree para a palavra Surpresa.



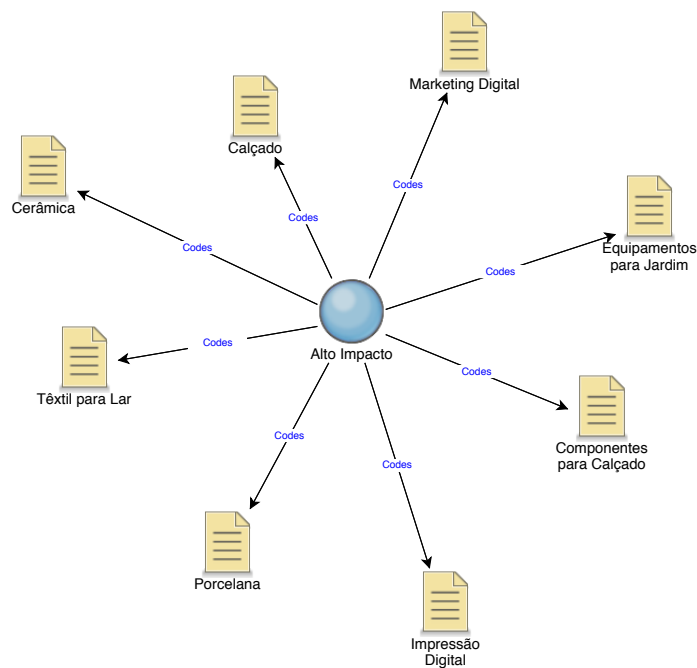
Figura 51 Word Frequency Query Node Efeito Surpresa.

Nas Figura 50 e Figura 51 conseguimos verificar aquilo que foi dito acima e através do Word Tree verificamos que quer as entradas, quer as saídas, não são totalmente

coerentes pois existe a opinião de que resulta e pode ser importante, e a opinião contrária. No *Word Frequency Query* há destaque para a palavra tradicional, que vai de encontro à opinião de alguns gestores que não se adequa ou só se adequará de forma equilibrada uma vez que o mercado ainda é demasiado tradicional.

#### 4.4.5 Alto Impacto

Sobre o alto impacto, foi lida uma pequena introdução de forma a compreender o efeito e perceber se o mesmo é adequado ao contexto e se é ou seria aplicável pelos gestores no contexto B2B. Na Figura 52 podemos ver os *inputs* que existem sobre este ponto.



**Figura 52** Diagrama de Alto Impacto.

Estas ações normalmente são “chocantes” com o objetivo de marcarem pela diferença e captarem a atenção toda do consumidor (Bigat, 2012). Os entrevistados neste efeito demonstraram interesse, mas de forma geral afirmam que não seja adequada para o contexto onde estão inseridos uma vez que existe o risco de não ser bem interpretado ou

de não serem eficazes na passagem da mensagem tal como a pretendem, pelos sectores e pelo tipo de cliente.

“Acho importante o alto impacto, mas, no nosso caso, não é aplicável.”

*Entrevistado 3 Empresário - Calçado*

“Se calhar não, é difícil. Corremos o risco de ser negativo e não conseguirmos passar a mensagem que nós queremos.”

*Entrevistado 3 Empresário - Calçado*

“Tem de ser cauteloso, o impacto. Tem que haver impacto sim, mas não pode haver choque.”

*Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital*

O autor Bigat (2012) acredita que é uma das formas que o marketing de guerrilha utiliza para sobressair num mercado lotado e sobrecarregado. Apenas um entrevistado afirma que acha que é adequado e que é possível utilizar este efeito de forma vantajosa.

“Acho adequada. As mentalidades permitem. Cada vez olha-se mais para a inovação e nos estamos inseridos na moda, e moda é associada ao extravagante, ao irreverente. E por isso acredito, que acabaria por dar frutos, fazer uma estratégia nesse sentido. Traria vantagens para a área.”

*Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado*

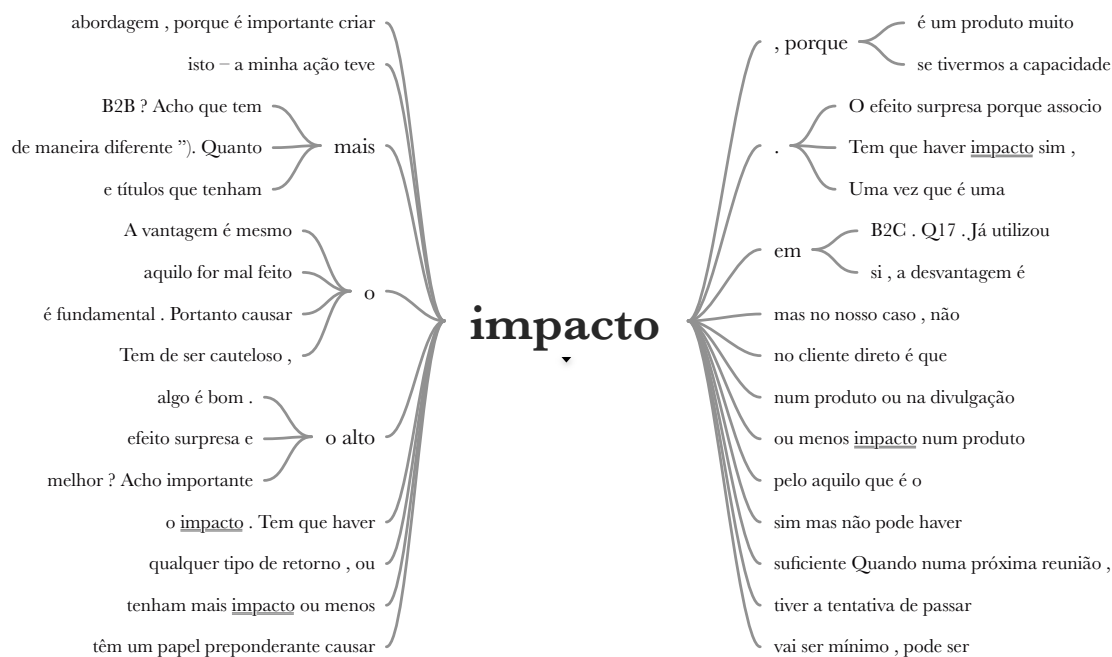


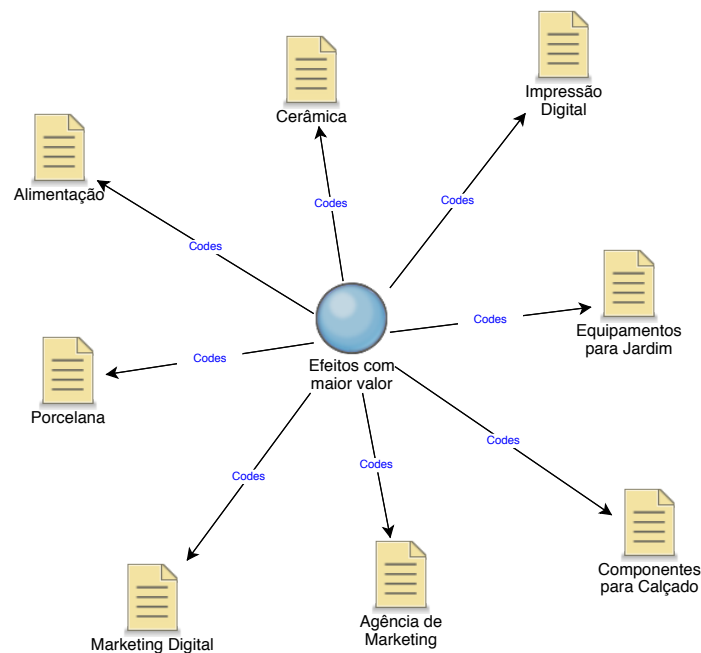
Figura 53 Word Tree Impacto.



Figura 54 Word Frequency Query Alto Impacto.

#### 4.4.6 Efeito que atribuem maior valor

Depois de abordados todos os efeitos de forma individual e contextualizada, foi questionado aos gestores B2B a qual dos efeitos é que atribuíam maior valor. Na Figura 55 podemos observar os *inputs* que foram dados para abordar esta questão.



**Figura 55** Diagrama Efeitos com maior valor.

A opinião foi praticamente transversal. O efeito a que é atribuído maior valor pelos gestores de B2B é o efeito difusão, por todas as características já enumeradas anteriormente. Através do efeito difusão pode-se retirar grandes vantagens, não só porque os consumidores passam a mensagem sem qualquer custo, mas também porque está provado que os amigos são considerados mais credíveis e fiáveis do que quaisquer mensagens comerciais, o que torna o “passa-a-palavra” mais persuasivo, credível e eficaz (Hutter & Hoffmann, 2011) e confirmado pelo entrevistado 7.

“Efeito viral é aquele que quando acontece de forma positiva é fantástico. Até mesmo na minha perspectiva de consumidora.”

***Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim***

Um entrevistado atribui importância ao efeito surpresa e ao alto impacto, explicando:

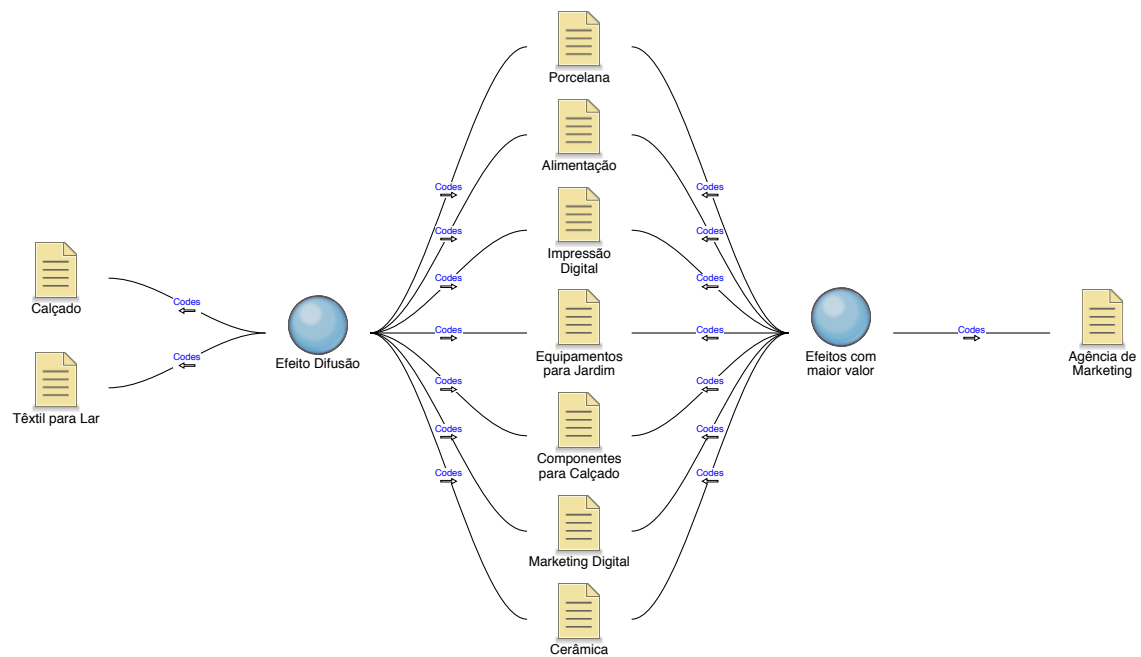
“O efeito surpresa porque associa à novidade, porque somos os primeiros e isso cria uma boa imagem, se for bem feito e tudo o que vier a seguir é quase como se fosse imitação. E quando somos os primeiros em algo é bom. O alto impacto, porque se tivermos a capacidade de utilizar de forma inteligente e estruturada pode ser muito bom.”

***Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação***

Apenas um entrevistado atribuiu a importância a todos os efeitos de igual forma, afirmando que todos conduzidos pela inteligência são valiosos para o contexto B2B.

“Todos, sempre orientados pela inteligência.”

***Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital***



**Figura 56** Diagrama de Comparação entre Node efeito difusão e efeito com maior valor.

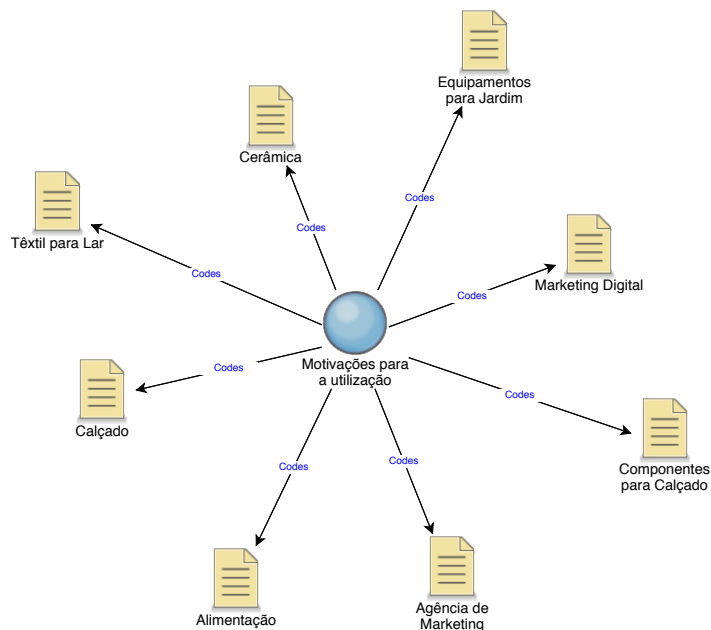
Nas Figura 56 e Figura 57 podemos comprovar que o efeito difusão é o efeito com maior valor para os gestores do B2B. O impacto surge na *Word Frequency Query*, porque dos efeitos é ao que é atribuído maior risco e menor importância. De uma forma geral, os gestores acreditam que enquanto o efeito difusão é o efeito mais desejado e que melhor se adequa ao contexto, para o alto impacto é o inverso, ou seja, é o efeito com menor valor e com maior risco associado. Os gestores acreditam que o alto impacto nem sequer se adequa ao contexto deles, devido às características que enumeraram, como a mentalidade e o tipo de relação.





Figura 57 Word Frequency Query sobre Efeito Difusão.

## 4.2.2 Motivações para a utilização do Marketing de Guerrilha no contexto B2B



**Figura 58** Diagrama de motivações para a utilização

Depois de abordados todos os pontos presentes nas entrevistas, chegamos àquilo que poderão ser as verdadeiras motivações para os gestores de B2B utilizarem o marketing de guerrilha. Na Figura 61 temos o diagrama que originou o *Node* de Motivações, onde podemos encontrar todos os *inputs* que foram utilizados para abordar este tema.

Relativamente às motivações, os relatos são muito distintos entre aos diferentes gestores de B2B.

Um dos entrevistados afirma que o marketing de guerrilha pode ser uma motivação para as pequenas empresas começarem a ajustar-se ao tipo de mercado em que estão inseridos.

“Empresas mais pequenas, de dimensões mais pequenas de agências de comunicação, pequenos gabinetes de comunicação, têm de se ajustar ao mercado em que estão inseridos.”

#### *Entrevistado 1 Empresário - Agência de Comunicação*

Outro entrevistado afirma que as mentalidades dos gestores e de quem está à frente das empresas define muito a motivação para aplicação deste tipo de ações. Para ele, não basta que as ações sejam boas e viáveis, é preciso acreditar e dar oportunidade para as coisas evoluírem nesse sentido.

“Por exemplo, há fatores que na minha opinião também influenciam ou não a utilização destas ações como as próprias mentalidades, no caso da própria chefia, se tivermos uma chefia que seja um pouco mais velha este tipo de ferramentas muitas vezes não é bem visto.”

#### *Entrevistado 2 Responsável de Marketing - Alimentação*

Outra opinião que surge é que estas ações desde de que sejam adequadas às características do contexto, sejam equilibradas e bem estruturadas são aplicáveis ao contexto.

“Desde que não sejam ações muito chocantes, muito extremistas. Se forem de forma mais subtil, mais direcionadas e ajustadas ao contexto B2B.”

#### *Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica*

Para um outro entrevistado, vale a pena o risco. Mesmo que corra mal, ter a capacidade de arriscar, de tentar desenvolver coisas novas, diferentes poderá ser um ponto muito positivo face aos negativos.

“As vezes também podemos ver que mais vale sermos falamos por uma coisa negativa, mas somos falados por causa de um produto que alguém procura e apesar de ter corrido mal experimentaram, tem a capacidade de arriscar, de desenvolver, de experimentar e acabam por nos procurar por isso, e isto é um ponto positivo que acabamos por tirar de um ponto a partida negativo.”

#### *Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado*

Uma das motivações apresentadas por um entrevistado é a questão de a equipa ser jovem, de não serem líderes de mercado e tentarem ser diferentes, assim como a própria renovação de gerações de empresário e gestores.

“Não somos líderes de mercado, ou seja, esta sempre presente também por a equipa ser jovem, mas tentamos sempre... e vamos continuar a tentar. E acreditamos que com a evolução do próprio mercado seja mais fácil. As gerações vão se renovando e é mais fácil para os mais novos aceitarem coisas diferentes.”

#### *Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim*

Um outro entrevistado assume a motivação da área de negócio. Como é uma empresa digital, uma área de negócio recente e que está em constante evolução, as mentalidades já são mais propícias a aceitarem e compreenderem a importância deste tipo de ferramentas. Assim como os seus próprios clientes.

“Sendo uma empresa de digital, as mentalidades já estão muito mais abertas para este tipo de abordagens, não é a mentalidade do B2B tradicional.”

#### *Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital*

Outra motivação apontada para este tipo de ações é a própria abordagem diferenciadora, as características do marketing de guerrilha que poderão ser uma mais valia num mercado saturado, a falta de conhecimento e de compreensão por vezes não permite olhar para estas ferramentas dessa forma.

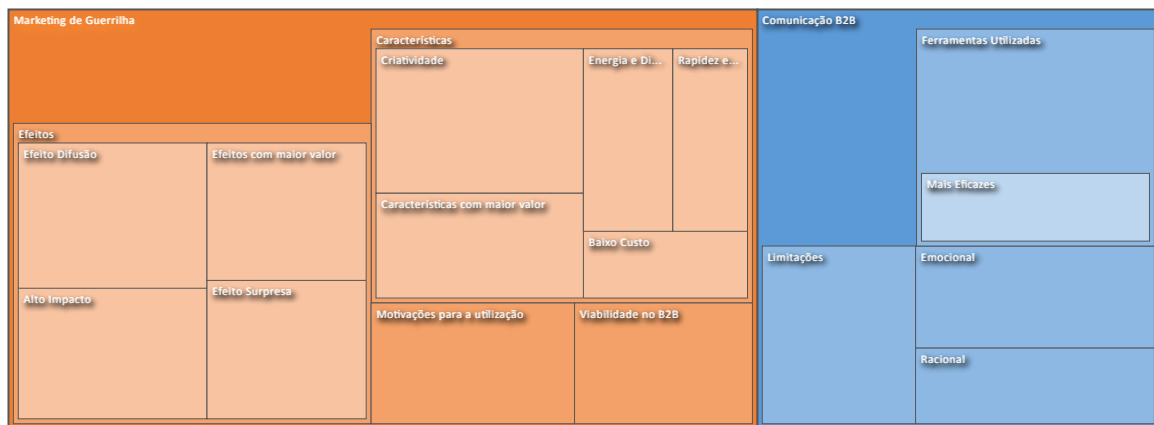
“O marketing de guerrilha poderá ajudar várias empresas numa abordagem diferente do que se faz atualmente.”

#### *Entrevistado 12 Técnica de Comunicação – Têxtil para Lar*

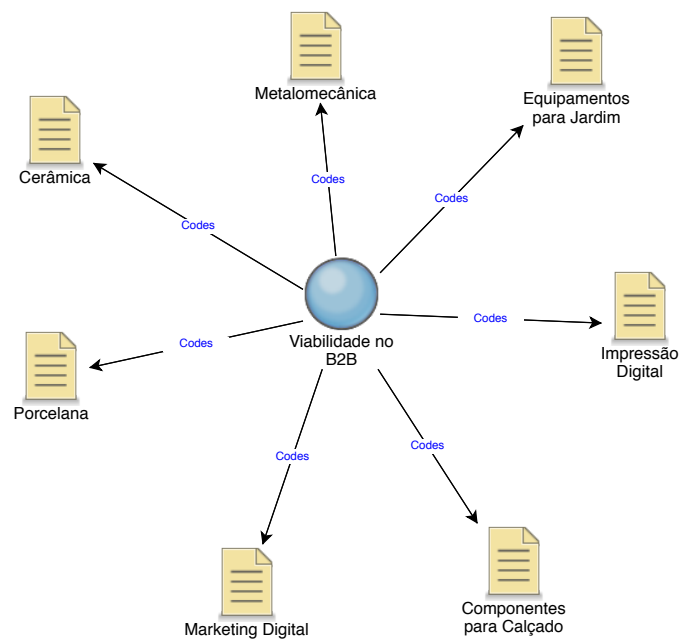


Figura 59 Word Frequency Query das Motivações.

## 4.5 Relação do contexto B2B e o marketing de guerrilha



**Figura 60** Treemap com os Nodes de Comunicação B2B e Marketing de Guerrilha realizado no Nvivo.



**Figura 61** Diagrama de Viabilidade no Contexto B2B.

Após a verificação dos resultados da análise da comunicação B2B e do marketing de guerrilha de forma individual, neste ponto é analisado o cruzamento das duas (ver Figura 60). Na Figura 61 conseguimos visualizar os contributos dados pelos gestores B2B para este ponto. Não sendo possível cruzar com a revisão da literatura, passamos a citar algumas das opiniões dadas.

“Permite desde que não sejam ações muito chocantes, muito extremistas. Se forem de forma mais subtil, mais direccionadas e ajustadas ao contexto B2B.”

#### *Entrevistado 4 Responsável de Marketing - Cerâmica*

“Acho que sim, seria bem-recebido. Funcionava, de forma adequada e no seguimento do que fomos falando acima.”

#### *Entrevistado 5 Sócio Gerente - Componentes para Calçado*

“Permite. Temos de adequar com os efeitos que resultam melhor, com conhecimento dos clientes e dos setores e claro, sempre, com peso e medida.”

#### *Entrevistado 7 Diretor Comercial - Equipamentos para Jardim*

“Permite, sublinho novamente a questão da inteligência, da estratégia acima de tudo. Marketing de Guerrilha não se pode fazer de maneira nenhuma sem uma estratégia muito bem fundamentada.”

#### *Entrevistado 8 Responsável de Comunicação - Impressão Digital*

“Sim. É viável, por todas as características de que falamos, tendem a fazer a empresa sobressair, ou seja, pode ter impactos negativos e positivos, mas há sempre um risco associado mesmo na comunicação tradicional, mas eu vejo grandes vantagens em fazer marketing de guerrilha B2B, porque para já não é muito usado em Portugal e só por esse fator de diferenciação pode ajuda muito o posicionamento da empresa.”

#### *Entrevistado 9 Facebook Manager – Marketing Digital*

“Permite, depende sempre do nível de maturidade das duas organizações, quem está de um lado e quem está do outro agora se nos temos uma organização muito evoluída em termos do marketing de guerrilha e uma organização pouco evoluída como o meu caso, pouco evoluída se calhar os efeitos são inócuos não produz qualquer tipo de efeito.”

“É uma coisa bonita, é. Mas não teria qualquer tipo de retorno, ou impacto, porque é um produto muito serio, com muita segurança, com muitas certificações, as pessoas quase que usariam a ser tentadas a brincar com isso, no meu ponto de vista.”

#### *Entrevistado 10 Administrador - Metalomecânica*

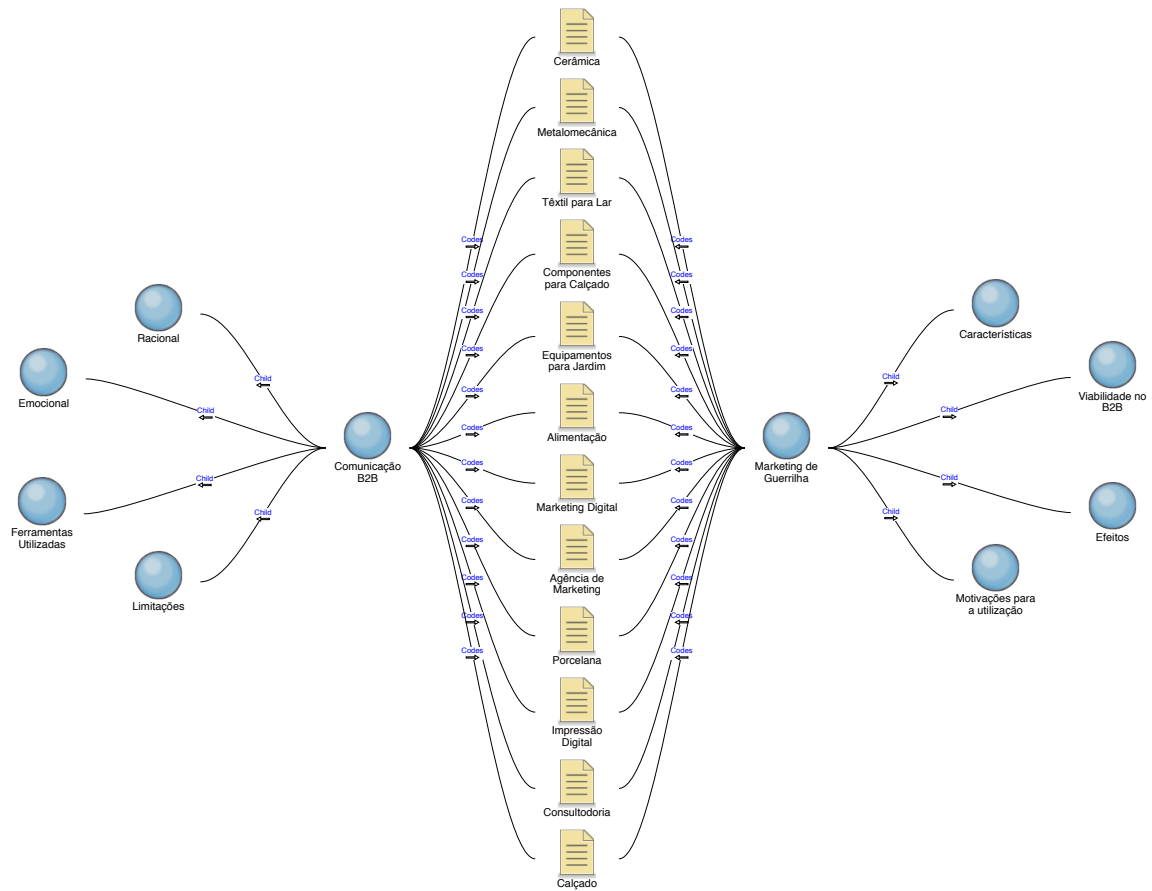
“É um desafio. Se calhar sim, se for tudo adequado e medido.”

#### *Entrevistado 11 Marketing Manager – Porcelana*

Podemos então concluir que é viável aplicar este tipo de ações ao contexto, com a exigência de que têm de existir uma adequação a nível das características e efeitos, uma vez que como já foi referido o contexto tem características próprias que requerem a



atenção e o desdobramento das mesmas, de maneira a tornar viável a aplicação ao contexto.



**Figura 62** Diagrama de comparação entre os dois principais “Nodes” e respectivos “Child Nodes”.

Desta forma, podemos concluir que no mercado bastante competitivo, onde as tendências se alteram rapidamente, há cada vez mais empresas a recorrerem ao marketing de guerrilha (Işoraitê, 2010), não só no contexto B2C como no contexto B2B. Como foi dito pelos próprios gestores há uma forte necessidade de mudar mentalidade e de conhecimento face a este tipo de ações. De uma forma geral, os gestores acreditam que o tipo de relação existente no contexto B2B permite abordagens do marketing de guerrilha, salvo algumas áreas de negócios muito específicas, onde o próprio negócio e a própria comunicação são particularizados. Não esquecendo que estamos a falar de um contexto específico, o B2B, as mesmas devem ser adequadas a esta realidade. Há características, efeitos e meios que não se adequam a determinados contextos, desta

forma pretende-se alcançar mudanças no conhecimento, nas atitudes e no comportamento em relação a um determinado produto ou serviço (Šramová, 2015).

# Capítulo V

## Conclusão e Limitações

Ao longo da presente investigação foram abordados e interpretados os termos que tornassem possível suportar os conteúdos relacionados com o marketing de guerrilha e o contexto B2B, de forma a sustentar as respostas às questões de investigação.

Neste capítulo são apresentados os principais resultados e contributos para cada uma das questões definidas pela investigação. São elucidadas as implicações para a gestão, através de alusões a possíveis abordagens do marketing de guerrilha para o segmento de mercado em questão, nomeando os contributos recolhidos durante a investigação. E por fim, as respetivas limitações e sugestões para investigação futura, de maneira a contribuir para a evolução da investigação futura.

### Síntese do trabalho realizado

Durante a presente investigação foram recolhidos dados relativos ao marketing de guerrilha e ao contexto B2B.

Numa primeira fase, o foco esteve na recolha de dados secundários de forma a compreender, abranger e analisar todos os assuntos desenvolvidos pelos autores de renome sobre o marketing de guerrilha e o contexto B2B. Sobre o marketing de guerrilha, foi elaborada uma recolha minuciosa sobre o tema, com o objetivo de compreender as suas origens, acompanhando a evolução da sua definição e conceito. Foi realizada uma ponte entre o marketing de guerrilha e o marketing tradicional, de forma a compreender

as suas diferenças nas formas de atuar e as suas ligações. Durante a recolha, foram identificadas e analisadas as principais características (criatividade, energia/dinâmica, flexibilidade e baixo custo) e respetivos efeitos (difusão, surpresa, alto impacto) de forma individual e detalhada. Para terminar, foram analisados exemplos das ferramentas de marketing de guerrilha (*ambient* marketing, *ambush* marketing e *viral* marketing) definidas pela revisão da literatura mais comuns e que não estão diretamente relacionadas de forma negativa com as questões éticas.

Relativamente ao contexto B2B foi elaborada uma recolha sobre a comunicação no contexto B2B, as diferenças entre os dois contextos B2B e B2C e definidas as características no processo de compra nos mesmos contextos, de maneira a compreendermos os limites definidos pelos autores.

Numa segunda fase, foi realizada a recolha de dados primários de forma a compreender a perceção dos gestores do contexto B2B sobre o tema do marketing de guerrilha. Para tal, foram realizadas 12 entrevistas, com uma média de duração de 30 minutos. A entrevista foi dividida em 2 partes principais, a primeira ligada à comunicação B2B, de maneira a compreendermos o tipo de comunicação utilizada pelos gestores e as dificuldades identificadas por eles na comunicação B2B. A definição da amostra centrou-se na diversidade das áreas de negócio e nas diferentes dimensões. Os entrevistados eram sócios, administradores, responsáveis pela comunicação, responsáveis do marketing, diretores comerciais, ou seja, pessoas que estivessem diretamente ligadas à escolha da comunicação e estratégia da empresa em causa.

Terminada a recolha de dados primário e secundário, foram analisados os conteúdos recolhidos e cruzados entre eles. Desta forma, foi possível confirmar alguns dos dados previstos pela revisão da literatura e noutros casos, perceber que existem outras intenções que não estão definidas pela revisão da literatura.

## **5.1 Principais resultados**

Neste ponto são abordados os principais contributos e resultados para cada uma das questões colocadas durante a investigação.

Relativamente ao tipo de comunicação utilizado no contexto B2B pelos gestores, não há dúvidas de que a comunicação B2B tem diferenças significativas quando comparada a comunicação B2C e que a comunicação deve ser adaptada ao contexto em que se encontra inserida. Não seria de todo correto comunicar sem considerar os contextos, uma vez que os objetivos e as intenções dos consumidores são diferentes e necessitam de ser adequadas.

Retomando as questões de pesquisa que foram propostas para este trabalho, a primeira refere-se a **qual o tipo de comunicação utilizado no contexto B2B?** (Q1). Os resultados do presente estudo apontam para:

- Os gestores deste contexto utilizam uma comunicação que é definida como sendo **mais prática, direta, focada e direcionada para os clientes**. Tal e qual como era previsto pelo autor Zenn (2013) no marketing B2B o conteúdo deve ser altamente detalhado, uma vez que estamos perante uma audiência que espera ser atendida por uma equipa de vendas e marketing, que demonstre conhecimento técnico.
- São identificadas e realçadas como características específicas deste segmento **o preço, a relação de proximidade e as necessidades dos clientes**. Sendo que a **relação de confiança e proximidade** demonstram ser fundamentais para o contexto uma vez que os clientes exigem a informação e a capacidade de construção de relacionamentos sérios e próximos entre empresas.
- Os **elementos decisores e o processo de decisão de compra** são pontos considerados pelos gestores quando definem as estratégias de comunicação no contexto B2B.

Em determinadas áreas de negócios, a comunicação ainda é conservadora. Não existem abordagens para além do contacto direto, uma vez que não existe necessidade por parte dos clientes que exista outro tipo de ferramentas. Tal como é previsto pela revisão da literatura onde os autor Bruhn, Schnebelen, & Schäfer, (2014) reforçam a ideia de que as características específicas do marketing B2B aborda clientes que têm interesses racionais, que as decisões de compra são feitas por várias pessoas, que existe um alto grau de dependência e incerteza

- Os gestores atribuíram mais importância à comunicação emocional do que era expectável, este ponto demonstra estar relacionado com a evolução do mercado e com o

facto de alguns dos conceitos, que eram completamente estanques e rigorosos, começaram a ganhar outro tipo de leitura e dimensão na perspetiva dos gestores. O próprio cliente começa a demonstrar interesse na história e no lado emocional da comunicação, obrigando os gestores a evoluírem nesse sentido mudando comportamentos e adaptando-se a novas exigências. Contudo, afirmam que a verdadeira vantagem está no equilíbrio da comunicação racional com a emocional, uma vez que se demonstram complementares.

- As ferramentas que se demonstram ser mais utilizadas e eficazes no contexto B2B, é a força de vendas e as relações pessoais independentemente da área de negócio em causa, ou da própria dimensão porque permite aos gestores darem uma resposta adequada a cada cliente, reforçando as relações de proximidade tão importantes para o contexto. Contudo, é fundamental para que sejam eficazes estejam alinhadas à estratégia inicial.

Prosseguindo para as questões de pesquisa que foram propostas para este trabalho, a segunda refere-se a **qual a perceção dos gestores B2B face ao marketing de guerrilha** (Q2). Os resultados do presente estudo apontam para:

- A maioria dos gestores já tinha ouvido falar, mas nunca tinha tido contacto com nenhuma ação deste género. Foi notória a falta de conhecimento aprofundado sobre este tipo de estratégias, de uma forma transversal. Há reconhecimento, mas poucos foram os gestores capazes de definir ou identificar as características destas abordagens apesar de ter sido atribuído interesse, quando explicado os princípios e objetivos da mesma.

- Existe uma necessidade assumida de que a mentalidade dos gestores e empresários em Portugal precisa de mudar e que há falta de noção o potencial deste tipo de estratégias, que poderão ser extremamente vantajosas.

- Sobre as características deste tipo de ações, a criatividade é assumida pelos gestores como sendo a mais importante e assumem que existe a intenção de explorar esta característica na sua comunicação, na medida do que é possível, considerando o contexto e a área de negócio. Classificaram como sendo uma característica importante, diferenciadora e fulcral quando gerida de forma inteligente dentro do contexto B2B.

- Relativamente às outras características, não se sobressaíram na mesma proporção que a criatividade, mas a energia/dinâmica apresentou ter importância devido à ligação que

tem com uma estratégia direcionada, focada, integrada e rigorosa, utilizada de forma inteligente, de forma a focar a comunicação numa ideia principal e utilizar todos os recursos para a destacarem. O mesmo se assemelha à característica da rapidez/flexibilidade que é uma vantagem não só pela dimensão da empresa, mas também pelas características atuais do mercado, que através desta característica existe a possibilidade de responder à concorrência ou atuar no mercado de forma imediata, estando sempre na vanguarda do mercado. A característica do baixo custo, é importante na medida da realidade do mercado, uma vez que uma grande maioria considera trabalhar com poucos recursos.

- Concluímos assim, que das quatro características associadas ao marketing de guerrilha a criatividade, a energia/dinâmica, a rapidez/flexibilidade e o baixo custo, apresentadas aos gestores no contexto B2B a maioria atribui valor à criatividade. A rapidez/flexibilidade e o baixo custo demonstram ter alguma importância também, sendo que a única que podemos considerar que tem menor valor para os gestores é a energia/dinâmica. Como o próprio autor Levinson, (1989) o marketing de guerrilha engloba um sistema não convencional de comunicação que depende de diversos fatores como o tempo, a energia e a criatividade, em vez de um grande orçamento de marketing.

- Sobre os efeitos deste tipo de ações, os gestores demonstraram um enorme interesse e relevância ao efeito difusão, uma vez que afirmam que se pode retirar grandes vantagens, não só porque existe a passagem da mensagem sem qualquer custo, mas também porque são mais credíveis e fiáveis, tornando este efeito num dos mais credíveis e eficazes, um efeito desejado e adequado ao contexto. O mesmo não acontece com o efeito do alto impacto e efeito surpresa, que se torna demasiado arriscado para o contexto, devido à mentalidade dos gestores e ao tipo de relação. Sendo que o efeito surpresa, poderá ser interessante para um primeiro impacto. Segundo os autores Hutter & Hoffmann (2011) as estratégias de marketing de guerrilha procuram principalmente obter o efeito surpresa, efeito de difusão e o impacto, de maneira a captarem a atenção total e construírem relações com os consumidores.

- Os gestores reconheceram valor às características e efeitos assumidos pelo próprio marketing de guerrilha e desta forma existirá mais facilmente interesse em abordarem e darem oportunidade a aplicação de estratégias deste género no contexto.

- Outras das motivações, sem serem os efeitos e as características destas ações, identificadas pelos gestores, tais como: a abordagem diferenciadora, as mentalidades que necessitam de evoluir, o mercado saturado, as áreas de negócios, as equipas jovens, o facto de empresas não serem líder de mercado, a renovação de gerações, todas elas são nomeadas como motivos para se abordar e apostar em ações deste género.

Seguindo para as questões de pesquisa que foram propostas para este trabalho, a terceira e última refere-se a **propor a adaptação do marketing de guerrilha para contextos B2B** (Q3). Os resultados do presente estudo apontam para:

- Como foi dito pelos próprios gestores há uma forte necessidade de mudar mentalidade e de conhecimento face a este tipo de ações. De uma forma geral, os gestores acreditam que o tipo de relação existente no contexto B2B permite abordagens do marketing de guerrilha, salvo algumas áreas de negócios muito específicas, onde o próprio negócio e a própria comunicação são particularizados. Não esquecendo que estamos a falar de um contexto específico, o B2B, as mesmas devem ser adequadas a esta realidade. Há características, efeitos e meios que não se adequam a determinados contextos, desta forma pretende-se alcançar mudanças no conhecimento, nas atitudes e no comportamento em relação a um determinado produto ou serviço.

- Uma vez que as estratégias de marketing de guerrilha ainda são muito pouco exploradas e entendidas no contexto B2B, é preciso considerar as diferenças na aplicação destas estratégias. Através dos pontos enumerados e verificados na Questão de Investigação 2, os gestores de forma geral atribuíram valor a este tipo de estratégias e identificam motivações para as aplicar no seu contexto, contudo há necessidade de analisar bem o mercado onde estão inseridos e o objetivo que pretendem definir para estas estratégias. Há áreas de negócios que se demonstram mais recetivas em relação a estas ações do que outras, é necessário perceber os motivos antes de as aplicar. Na Questão de Investigação 1 os gestores identificam limitações do contexto onde estão inseridos, ao projetar ações para este contexto as mesmas devem ser consideradas como linhas orientadoras e limitações para as mesmas. Não se pretende aplicar ações com características definidas para B2C, em contexto B2B. Pretende-se adequar as características destas ações, sem desfragmentar as mesmas e aplicá-las num contexto onde existe potencial e interesse assumido, considerando todas as suas necessidades e limitações.



## 5.2 Implicações para a gestão

Considerando a base criativa e original associada a este tipo de conceito, o marketing de guerrilha possibilita que as empresas vão de encontro aos seus consumidores através de mensagens diferentes seja no contexto B2C ou B2B. Apesar do marketing de guerrilha oferecer um vasto conjunto de vantagens para as empresas é extremamente fundamental ter em atenção aos exageros deste conceito quando aplicados ao contexto B2B. Adequar o tipo de comunicação e os meios utilizados para estas ações é fundamental. Os gestores devem considerar e conhecer as limitações existentes nas suas realidades quando idealizam ações deste tipo. Uma ação com um conteúdo desenvolvido de forma inadequada ou imprópria para o contexto pode causar danos irreversíveis na marca.

De forma a contribuir para a gestão, em primeiro lugar dirigimo-nos aos gestores que trabalhem com B2B: continuem a educar mentalidades e demonstrar potencial da comunicação, como uma ferramenta integrada. É importante ouvir os clientes B2B, já que na recolha de dados foi possível perceber que os mesmos começam a exigir das marcas uma comunicação mais emocional. Estar atendo ao mercado, aos comportamentos e a sua evolução é fundamental para se realizar um bom trabalho. Por vezes é necessário sair da zona de conforto para evoluir e conquistar resultados melhores. É possível utilizar o marketing de guerrilha neste contexto, de forma adaptada. Olhar para as suas características, efeitos e ferramentas que existem e adaptá-las às exigências, pensamentos e comportamentos do vosso cliente.

Em segundo lugar dirigimo-nos aos gestores que trabalham com Marketing de Guerrilha: é sem dúvida uma solução interessante para ser trabalhada. A falta de recursos que muitas vezes levam à escolha destas ações é válida e muito interessante para as realidades em que os gestores trabalham nos dias de hoje

Em terceiro lugar dirigimo-nos aos gestores portugueses em geral. Está na hora de mudar mentalidades, de acompanhar a evolução de um mercado que está saturado e em que nada parece ser novidade. Permitam que ações destas tragam inovação à vossa comunicação. Com pouco é possível fazer muito, é importante abrir horizontes e perceber

que há várias e diferentes maneiras de comunicarmos de forma sustentada, coerente e criativa.

### **5.3 Limitações do estudo**

As limitações da investigação estão relacionadas com o método exploratório que foi definido para a investigação. Há uma forte tendência em aceitar resultados de pesquisas exploratórias com pequenas amostras como sendo suficientes para alcançar objetivos, uma vez que os mesmos se adequam à realidade. A aceitação dos resultados não estruturados provenientes de entrevistas torna-se perigoso devido a dois fatores. O primeiro fator deve-se aos resultados que não são necessariamente representativos do que pode ser explorado e encontrado na população em geral, e desta forma, os resultados podem ser considerados extrapolados. O segundo fator, nestes casos existe sempre ambivalência nos dados. Sendo a flexibilidade uma das principais características destes métodos de investigação que permite ao entrevistador uma margem para conduzir as suas questões e ainda deixa margem para existirem opiniões, pontos de vistas que poderão ser interpretados de outra forma por terceiros, que não vão de encontro aquilo que o investigador acredita. Desta forma, assume-se que estes métodos são apenas utilizados para obter opiniões e percepções das perspetivas dos profissionais e para levantar hipóteses para pesquisas futuras fundamentas com métodos quantitativos.

### **5.4 Sugestões para investigação futura**

O marketing de guerrilha um tema bastante explorado no meio académico em contexto B2C, no contexto B2B ainda existe muito por explorar e questionar. Assim sendo, ficam as intenções futuras da realização de uma campanha de marketing de guerrilha, planeada para o contexto B2B que tivesse contacto com uma amostra representativa de gestores do mesmo contexto e que tornasse exequível a análise quantitativa. Numa

segunda fase, seria também interessante verificar até que ponto é que as áreas de negócios se demonstram mais recetivas a estas ações.

Para investigação futura, fica o apelo para se desenvolver mais investigação direcionada ao contexto B2B, que necessita de ser mais explorado e investigado, contribuindo desta forma para o seu desenvolvimento e para a evolução da mentalidade dos gestores. Uma vez que representa uma fatia grande dos mercados com bastante potencial, mas que é desvalorizado.



# Bibliografia

- Bigat, E. C. (2012). Guerrilla Advertisement and Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 1022–1029. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.281>
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Industrial Marketing Management Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164–176. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.008>
- CHRIS. (2014). 30 STUNNING AMBIENT ADVERTISING EXAMPLES. Retrieved from <https://designbump.com/30-stunning-ambient-advertising-examples/>
- Dantas, E. B. (2009). A propaganda de guerrilha : uma nova alternativa para posicionar marcas. *Universidade de Brasília*, 1–14.
- Dhanda, U. (2015). Guerrilla Marketing: Small Budget, Big Impact. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 2(6), 2394–1553. Retrieved from <http://www.krishisanskriti.org/aebm.html>
- Fustiga, C. (2013). Técnicas e Táticas de Guerrilha e o seu impacto junto do grande público, 74.
- Gilliland, D. I., & Johnston, W. J. (1997). Toward a Model of Marketing Communications Effects, 29, 15–29.
- Hæreid, M., & Indregård, S. (2015). *Guerrilla Marketing : A low-cost strategy for startups Mari Bergan Hæreid*. Norwegian University of Science and Tecnology.
- Hutter, K., & Hoffmann, S. (2011). Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for further Research. *Asian Journal of Marketing*, 16.
- Isaac, A. A. (2014). Analysis of Guerrilla and Traditional Marketing Interface in Improving the Productivity of Organizational Marketing in Small and Meduim Size Enterprises (SMEs) in Nigeria Anukam Amaobi Isaac 1. *Journal of Small Business and*

*Entrepreneurship Development*, 2(1), 175–190.

Išoraitė, M. (2010). Guerilla marketing strategy realization assumptions. *6th International Scientific Conference, May 13-14, 2010. Vilnius, Lithuania*, 382–389.  
<http://doi.org/10.3846/bm.2010.052>

Kotler, Philip; Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. (Pearson Education, Ed.) (Twelfth Ed).

Levinson, Jay Conrad; Gibson, S. (2010). *Guerrilla Social Media Marketing*. Entrepreneur. Press.

Levinson, J. C. (1989). *Guerrilla Marketing* (4th ed.).

Malhotra, N. K. (2008). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (Bookman, Ed.) (4ª Edição).

Marketing de Emboscada. (n.d.). Retrieved June 20, 2017, from  
<http://marketingdeconteudo.com/marketing-de-emboscada/>

Mihaela, O. O. E. (2015). The Influence of the Integrated Marketing Communication on the Consumer Buying Behaviour. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1446–1450. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00446-3](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00446-3)

Navrátilová, L., & Milichovský, F. (2015). Ways of using guerrilla marketing in SMEs. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 175, 268–274.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1200>

Nufer, G. (2013). Guerrilla Marketing — Innovative or Parasitic Marketing ?, 2013(September), 1–6.

QSR International. (n.d.). Retrieved from <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>

Šramová, B. (2015). Marketing and Media Communications Targeted to Children as Consumers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1522–1527.  
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.568>

Zenn, J. (2013). 10 Differences Between B2C and B2B Marketing. Retrieved July 30, 2017, from <https://blog.hubspot.com/agency/differences-b2c-b2b-marketing>





# ANEXOS



# 1. Guião de Entrevista

## Apresentação

*Esta entrevista tem como objetivo principal compreender a perceção dos empresários, responsáveis de comunicação e de marketing sobre a utilização do marketing de guerrilha, um método não convencional, inserido no contexto de B2B.*

## Folha de Instruções

*Começo por agradecer a sua disponibilidade para participar neste estudo. Queria dizer-lhe que a sua participação é voluntária, pelo que pode interromper ou desistir de participar em qualquer momento, se assim o entender. São também garantidos os princípios de anonimato e confidencialidade. A entrevista é gravada para futura transcrição, e as gravações serão destruídas no final do estudo. Nas transcrições serão omitidas quaisquer identificações de empresas e pessoas, todos os nomes serão substituídos por pseudónimos. Os dados recolhidos, incluindo pequenas transcrições, poderão vir a constar de publicações científicas e outras que sejam consideradas na divulgação dos resultados.*

*Se concordar, poderíamos agora iniciar a entrevista. Não há respostas certas nem erradas, por isso pedia-lhe que partilhasse livremente a sua opinião e conhecimento sobre o tema, pois só assim haverá um verdadeiro contributo para este estudo.*

## 2. Comunicação B2B

1. Pedia-lhe que começássemos por falar sobre comunicação B2B.

Na sua opinião, o que a distingue da comunicação B2C?

(Pode explicar melhor?) (Comunicam de maneira diferente?) (E se tivesse as duas, comunicava de forma diferente?)

2. Que tipo de ferramentas costumam utilizar para comunicar com os clientes B2B?

(catálogos, sites, força de vendas, feiras, publicidade, outdoors)

Quais as mais eficazes para B2B?

3. Pensando no caso da sua empresa, quais as principais dificuldades na comunicação com os clientes B2B? (fechar negócios, a fidelização, o preço? Atenção que é comunicação, abrir novos clientes)

Que estratégias utiliza para ultrapassar essas dificuldades?

4. Utilizam alguma comunicação de natureza emocional, ou apenas utilizam comunicação informativa (por exemplo, informação técnica, características dos produtos, ...)?

### 3. Marketing de Guerrilha

5. Já alguma vez ouviu falar de Marketing de Guerrilha?

Se sim, Pode dar-me exemplos de contactos que teve, campanhas que conheça?

Qual a sua opinião sobre marketing de guerrilha?

#### Ler definição de marketing de guerrilha

*Marketing de guerrilha é uma forma de comunicação que exige um investimento mínimo, mas produz o máximo de resultados. Tem como principais características a criatividade, a energia, a rapidez, a flexibilidade e o baixo custo. Com isto, o marketing de guerrilha procura obter o efeito surpresa, o efeito difusão e o alto impacto, uma vez que apanha os consumidores desprevenidos e desta forma pretende captar a sua atenção através de ações criativas e inesperadas. Utilizam formas de comunicação e canais não convencionais, que permitam a criação de relação e proximidade com o cliente. Estas estratégias centram-se na energia e na imaginação e não no investimento elevado, contrariamente ao que acontece nos métodos tradicionais.*

Se Não, tem ideia de ter tido contacto com campanhas deste género?

Em termos gerais qual a sua opinião?

### 3.1. Características

*O marketing de guerrilha engloba um sistema não convencional de comunicação que depende de diversos fatores como o tempo, a energia e a criatividade, em vez de um grande orçamento de marketing.*

#### CRIATIVIDADE

Através da criatividade pretende-se alcançar mudanças no conhecimento, nas atitudes e no comportamento em relação a um determinado produto ou serviços.

- Relativamente à **criatividade**, acha que é uma característica adequada para o contexto B2B?
- A sua empresa utiliza criatividade na comunicação B2B?

#### ENERGIA/DINAMICA

A energia conduzida pela inteligência. No marketing de guerrilha devemos de olhar para a energia como a capacidade de olhar para a ação e o próprio marketing como um todo.

- Relativamente à **energia**, acha que é uma característica adequada para o contexto B2B?
- A sua empresa utiliza energia na comunicação B2B? Pode dar-me algum exemplo?

#### TEMPO – RAPIDEZ/FLEXIBILIDADE

Desta forma, as pequenas empresas podem reagir de forma rápida às mudanças do mercado, desenvolver estratégias competitivas, usufruir de nichos de mercados subdesenvolvidos, trabalhar em realidades economias, estarem na vanguarda da comunicação social e aproveitarem ofertas de última hora. As grandes empresas, devido à falta de flexibilidade são incapazes de aproveitar essas oportunidades. Rapidez e flexibilidade são a essência do Marketing de Guerrilha.

- Relativamente **rapidez/flexibilidade**, acha que é uma característica adequada para o contexto B2B?

- A sua empresa utiliza tempo na comunicação B2B? Pode dar-me um exemplo?

## BAIXO CUSTO

As campanhas de Guerrilha conseguem obter um efeito de baixo custo através do pouco esforço monetário que exigem para serem implementadas/concretizadas e também como referido no ponto anterior devido ao seu efeito de difusão. Como já foi referido anteriormente, o marketing de guerrilha defende a forte aposta em pesquisas de mercado, que permitam determinar a melhor forma de atuação, tornando este meio muito mais rentável pelo seu nível de exatidão do que os métodos utilizados no marketing tradicional

- Relativamente **baixo custo**, acha que é uma característica adequada para o contexto B2B?
- A sua empresa utiliza tempo na comunicação B2B? Pode dar-me um exemplo?
- Qual das 4 características mencionadas atribui maior valor? Porquê?

## 3.1. Efeitos

*Como já referido anteriormente, as estratégias de marketing de guerrilha procuram principalmente obter o efeito surpresa (que tem como base surpreender os consumidores através de ações), o efeito de difusão (passar a mensagem sem qualquer custo, partilhar a experiência, de forma persuasiva e credível) e o impacto (pretendem chocar, marcar a diferença), de maneira a captarem a atenção total e construïrem relações com os consumidores e ganharem vantagem num meio onde os consumidores são agredidos a toda a hora com informação pouco relevante. O efeito surpresa pretende*

*Efeito surpresa tem como base surpreender os consumidores através de ações inesperadas para o objetivo de chamar atenção aos consumidores para a mensagem publicitária, através dos métodos não convencionais...*

- Sobre o **efeito surpresa**? Acha adequado para lidar com clientes B2B?
- Já utilizou esta característica de surpresa em alguma comunicação sua B2B

- Que tipo de vantagens e desvantagens teria incluir algo inesperado na comunicação com os seus clientes B2B?
- Imagina a sua empresa a utilizar o efeito surpresa com B2B (clientes atuais? Clientes potenciais?)? Pode explicar melhor?

*Através do efeito difusão/viral pode-se retirar grandes vantagens, não só porque os consumidores passam a mensagem sem qualquer custo, mas também porque está provado que os amigos são considerados mais credíveis e fiáveis do que quaisquer mensagens comerciais, o que torna o “passa a palavra” mais persuasivo, credível e eficaz.*

- Sobre o **efeito difusão/viral**? Acha adequado para lidar com clientes B2B?
- Já utilizou esta característica de viral em alguma comunicação sua B2B?
- Que tipo de vantagens e desvantagens teria incluir algo viral na comunicação com os seus clientes B2B?
- Imagina a sua empresa a utilizar o efeito viral com B2B (clientes atuais? Clientes potenciais?)? Pode explicar melhor?

*Estas ações normalmente são “chocantes” com o objetivo de marcarem pela diferença e captarem a atenção toda do consumidor.*

- Sobre o **alto impacto**? Acha adequado para lidar com clientes B2B?
  - Já utilizou esta característica de alto impacto em alguma comunicação sua B2B?
  - Que tipo de vantagens e desvantagens teria incluir algo impactante na comunicação com os seus clientes B2B?
  - Imagina a sua empresa a utilizar o efeito alto impacto com B2B (clientes atuais? Clientes potenciais?)? Pode explicar melhor?
- Qual dos efeitos mencionados atribui maior valor? Porquê?

## 5. Conclusão

- Na sua opinião, o tipo de relação que é estabelecida no contexto B2B permite abordagens como o do marketing de guerrilha? Porquê?

Obrigada pela sua participação.

Vou disponibilizar o meu e-mail caso esteja interessado em saber o resultado do estudo.

[dolores.silva@ua.pt](mailto:dolores.silva@ua.pt)

### **Dados de caracterização**

Nome –

Função/Cargo –

Idade –

Quantos anos desempenha a função -

Habilitações Académicas (concluídas) –

Nome da Empresa –

Principal área de Negócio –

Dimensão da Empresa (número de funcionários) –

Anos presentes no mercado –